

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
BETON SIAP PAKAI
PT. VARIA USAHA BETON
CABANG SEMARANG**

T E S I S

Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi sebagian syarat
Guna memperoleh derajat S-2 Magister Manajemen



Diajukan oleh :
N a m a : Kartono Wibowo
N I M : C.4A.096015

Kepada
Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Diponegoro
Tahun 1998

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
BETON SIAP PAKAI
PT. VARIA USAHA BETON
CABANG SEMARANG**

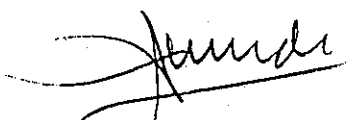
T E S I S



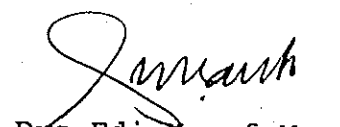
Diajukan oleh :
N a m a : Kartono Wibowo
N I M : C.4A.096015

Disetujui oleh Pembimbing
pada tanggal 16 Januari 1998

Pembimbing Utama :


Drs. Mudiantono, Msc

Pembimbing Anggota :


Drs. Edi Yusuf, Msc

M O T T O :

Allah meninggikan segala orang yang beriman -
dan segala orang yang diberikan ilmu -
dengan beberapa derajat .

(S. Al-Maidah, ayat 11)

Barang siapa menginginkan soal-soal yang berhubungan dengan
dunia, wajiblah ia memiliki ilmunya;

Barang siapa yang ingin selamat dan berbahagia di akhirat,
wajiblah ia mengetahui ilmunya pula;

Dan barang siapa yang menginginkan kedua-duanya,
wajiblah ia memiliki ilmu kedua-duanya pula.

(H.R. Bukhari dan Muslim)

Tesis ini dipersembahkan untuk :

- Bapak & Ibu terkasih
- Istri tercinta
- Putra putri tersayang

ABSTRACT

Diploma Pasca Program University of Diponegoro
Study program of Management Magister

Tesis, January 23, 1998

Ir. Kartono Wibowo

Analysis about the factors that influential about the lower selling of Readymix Concrete, to get some information about companies prospect and the best Marketing Strategy on PT. Varia Usaha Beton branch of Semarang.

Generally developing of construction bisnis in Indonesia and especially in Semarang give a good opportunity to the construction company, there is PT. Varia Usaha Beton. This company move in the concrete parts, and centered at East Java. To see the development readymix concrete in Semarang is enough better, so on November 1994 opened a new branch office of PT. Varia Usaha Beton in Semarang.

First operation of PT. Varia Usaha Beton in Semarang have been fluctuated sold until reach the target of company obey. Since October 1996 until July 1997, the result of sold going down until under target of company.

This condition caused the problem that must be solved, there is :

- a. Company prospect clearly yet.
- b. There are factors caused the lower selling.
- c. Marketing Strategic is not well.

With SWOT analysis have been knew that PT. Varia Usaha Beton branch of Semarang at the safety industry position and speculative. So, the prospect of company is enough

better. From the regression analysis have been done, price factor, distribution, promotion caused the selling. The result of selling could be knew that the Marketing Strategic have been done effect yet. That is why still need a Strategic Formulation more suitable.

Depend with the analysis have been done, so the formulation alternative strategic that recommended to increase the selling of readymix concrete from PT. Varia Usaha Beton of Semarang are:

1. Product Strategic have been done with created a high quality of ready to-use concrete, with a low price.
2. Prices Strategic have been done with an interested prices, and with an easy payment.
3. Distribution Strategic need to ascent in order can fulled an order suitable with the volume and time who asked by consumer.
4. Promotion Strategic, the important thing is to ascent the insinsity and the efectivity of consumer directly.

A B S T R A K

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi Magister Manajemen

Tesis, 23 Januari 1998

Ir Kartono Wibowo

Suatu analisis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan penjualan Beton Siap Pakai, untuk mendapatkan informasi tentang prospek perusahaan dan Strategi Pemasaran yang lebih baik pada PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang.

Perkembangan bisnis konstruksi di Indonesia pada umumnya, dan di Semarang pada khususnya memberikan peluang yang sangat baik bagi perusahaan-perusahaan di bidang konstruksi, antara lain PT.Varia Usaha Beton. Perusahaan ini bergerak pada bidang beton, dan berpusat di Jawa Timur. Melihat perkembangan pasar beton siap pakai di Semarang yang cukup baik, maka pada bulan November 1994 dibuka cabang PT.Varia Usaha Beton di Semarang.

Pada awal operasinya PT.Varia Usaha Beton cabang Semarang mengalami tingkat penjualan yang berfluktuasi hingga dapat mencapai target yang ditentukan perusahaan. Sejak bulan Oktober 1996 hingga bulan Juli 1997, tingkat penjualan yang dihasilkan menurun terus hingga dibawah target. Kondisi ini menyebabkan timbulnya masalah-masalah yang perlu diteliti, antara lain:

- a. Prospek perusahaan belum jelas.
- b. Adanya faktor-faktor penyebab turunnya penjualan
- c. Strategi pemasaran yang kurang baik

Dengan analisis-SWOT, telah dapat diketahui bahwa PT.Varia Usaha Beton cabang Semarang berada pada posisi industri aman dan spekulatif, sehingga prospek perusahaan masih cukup baik. Dari analisis regresi yang dilakukan, faktor harga, distribusi, dan promosi mempengaruhi penjualan. Dari hasil penjualan dapat diketahui bahwa Strategi pemasaran yang dijalankan perusahaan belum berhasil baik. Karena itu perlu disusun formulasi strategi yang lebih sesuai.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan tersebut, maka alternatif formulasi strategi yang direkomendasikan guna peningkatan penjualan beton siap pakai dari PT.Varia Usaha Beton cabang Semarang adalah sebagai berikut:

1. Strategi produk dilakukan dengan menciptakan produk beton siap pakai yang berkualitas bagus, dengan harga yang relatif lebih murah.
2. Strategi harga dilakukan dengan menentukan harga yang menarik, dengan syarat pembayaran yang mudah.

3. Strategi distribusi perlu ditingkatkan agar dapat memenuhi pesanan sesuai dengan volume dan waktu yang diminta konsumen.
4. Strategi promosi terutama dilakukan dengan meningkatkan intensitas & efektifitas kunjungan langsung ke konsumen.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat Rahmat dan Hidayah Nya semata, penyusunan tesis ini dapat terselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat S-2 Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Tesis yang berjudul " Analisis Strategi Pemasaran Beton Siap Pakai PT. Varia Usaha Beton Semarang " ini secara ringkas dimaksudkan untuk dapat memecahkan masalah pemasaran yang dihadapi perusahaan. Dengan menganalisis strategi pemasaran yang sudah dilaksanakan perusahaan, dan dengan memperhatikan perkembangan industri beton siap pakai di Semarang dan sekitarnya, bisa didapat alternatif strategi pemasaran yang lebih sesuai. Tesis ini diharapkan dapat bermanfaat bagi PT.Varia Usaha Baton khususnya, dan bagi para pelaku bisnis pada umumnya.

Atas tersusunnya tesis ini, kami sampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini, khususnya kepada :

1. Bp. Prof.Dr.Muladi SH, Rektor Universitas Diponegoro
2. Bp. Prof.Dr.Soewito SE, Direktur program Magister Manajemen Universitas Diponegoro

3. Bp. Drs.Mudiantono Msc, sebagai Dosen Pembimbing Utama
4. Bp. Drs Edi Yusuf Msc, sebagai Dosen Pembimbing Anggota
5. Bapak ibu dosen dan segenap karyawan program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro
6. Bp. Ir.Komarudin, Kepala cabang (Koordinator Perwakilan Semarang) PT.Varia Usaha Beton
7. Segenap Manajer dan karyawan PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang
8. Bapak, ibu, istri, dan putra putri tersayang yang banyak memberikan dorongan dan dukungan

Akhir kata, semoga Allah SWT dapat menerima amal bakti kita, dan senantiasa memberikan bimbingan dan petunjuk Nya, sehingga kita dapat selalu di jalan Nya.

Semarang, Januari 1998

Penyusun :

Kartono Wibowo

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN MOTTO.....	iii
ABSTRAC.T.....	iv
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi

BAB I : PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	8

BAB II : KAJIAN TEORI

2.1. Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu.....	9
2.1.1. Konsep dan Definisi Strategi Pemasaran.	9
2.1.2. Dasar-dasar Analisis Strategi Pemasaran	10
2.1.3. Strategi Perusahaan dan Pemasaran.....	11
2.1.4. Bauran Pemasaran (Marketing Mix).....	17
2.1.5. Penelitian Terdahulu.....	19

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	29
2.2.1. Garis-garis Besar Pemikiran teoritis...	29
2.2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis Penelitian- ini.....	33
BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	35
3.2. Metode Pengumpulan Data.....	35
3.3. Teknis Analisis.....	36
3.3.1. Analisis Posisi Industri.....	36
3.3.2. Analisis Regressi.....	38
BAB IV : GAMBARAN UMUM PT.VARIA USAHA BETON CABANG SEMARANG	
4.1. Sejarah.....	44
4.2. Misi dan Tujuan Perusahaan.....	47
4.2.1. Misi Perusahaan.....	47
4.2.2. Tujuan Perusahaan.....	47
4.3. Struktur Organisasi.....	48
4.4. Strategi Pemasaran Beton Siap Pakai.....	50
4.4.1. Strategi Produk.....	50
4.4.2. Strategi Harga.....	51
4.4.3. Strategi Distribusi.....	52
4.4.4. Strategi Promosi.....	53
BAB V : ANALISIS STRATEGI PEMASARAN BETON SIAP - PAKAI PT.VARIA USAHA BETON CABANG SEMARANG	
5.1. Penyajian Data.....	55

5.1.1. Data Bobot dan Penilaian tentang	-
Variabel Internal Perusahaan	-
PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang..	56
5.1.2. Data Bobot dan Penilaian tentang	-
Variabel Eksternal Perusahaan	-
PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang..	57
5.1.3. Data Faktor Kunci Sukses Perusahaan	-
Produsen Beton Siap Pakai di Semarang.	58
5.1.4. Data penjualan dan faktor-faktor yang-	
mempengaruhi.....	58
5.2. Analisis SWOT.....	59
5.2.1. Analisis Kekuatan dan Kelemahan	60
5.2.2. Analisis Peluang dan Ancaman.....	67
5.2.3. Matrik SWOT.....	69
5.3. Analisis Regresi.....	71
BAB VI : FORMULASI STRATEGI PEMASARAN	
6.1. Strategi Pertumbuhan (Investment).....	76
6.2. Strategi Pengikut Pasar (Market Follower)....	78
6.3. Strategi Penggarap Ceruk Pasar (Market Nicher)	79
6.4. Implementasi Strategi Pemasaran.....	80
6.4.1. Strategi Produk.....	80
6.4.2. Strategi Harga.....	81
6.4.3. Strategi Distribusi.....	82
6.4.4. Strategi Promosi.....	83

BAB VII : PENUTUP

6.1. Kesimpulan.....	87
6.2. Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN.....	92
RIWAYAT HIDUP PENULIS.....	--

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1.1 : Penjualan Beton Siap Pakai di Semarang dan sekitarnya dari tahun 1990 s/d Juli 1997...	3
Tabel 1.2 : Target dan hasil penjualan Beton Siap Pakai PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang tahun 1995 s/d Juli 1997 (dalam m3).....	5
Tabel 5.1 : Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Internal produk Beton Siap Pakai PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang.....	61
Tabel 5.2 : Klasifikasi Posisi Persaingan Variabel Internal produk Beton Siap Pakai.....	64
Tabel 5.3 : Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Peluang produk Beton Siap Pakai PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang.....	66
Tabel 5.4 : Perhitungan Nilai Tertimbang Variabel Ancaman produk Beton Siap Pakai PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang.....	66

DAFTAR GAMBAR

halaman

Gambar 1.1 : Target dan hasil penjualan Beton Siap Pakai PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang tahun 1995 s/d Juli 1997 (dalam m3).....	6
Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran Teoritis Analisis Strategi Pemasaran Beton Siap Pakai PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang.....	34
Gambar 3.1 : Bagan Analisis SWOT.....	37
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang.....	49
Gambar 5.1 : Matrik ETOP Produk Beton Siap Pakai PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang.....	68
Gambar 5.2 : Matrik Posisi Industri (Matrik SWOT) Produk Beton Siap Pakai PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang.....	70

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Perkembangan bisnis konstruksi Indonesia sekarang ini meningkat cukup pesat. Hal ini dapat dilihat dari semakin banyaknya didirikan bangunan-bangunan baru, antara lain guna perumahan, perkantoran, pertokoan, dan berbagai fasilitas penunjangnya. Perkembangan bisnis konstruksi tersebut dimulai di Jakarta, dan diikuti kota-kota besar lainnya. Semarang sebagai ibukota propinsi Jawa Tengah juga tidak ketinggalan dalam meramaikan bisnis tersebut. Hal ini tidak lepas karena adanya dukungan dari berbagai pihak, baik dari investor sebagai penanam modal, pengusaha jasa konstruksi sebagai pelaksana dan pengawas pembangunan, maupun masyarakat yang turut mendukung suksesnya pembangunan tersebut.

Tumbuh berkembangnya bisnis konstruksi di Indonesia pada umumnya dan di Semarang pada khususnya, jelas membuka banyak peluang bagi para pengusaha di bidang jasa konstruksi. Kesempatan ini dimanfaatkan berbagai pihak untuk dapat mengembangkan usahanya, antara lain bidang produksi beton siap pakai (Readymix concrete). Bisnis penyediaan Beton Siap Pakai di Semarang dipelopori oleh PT. Tugu Muda Sarana pada tahun 1990, yang pada tahun berikutnya (tahun 1991) berubah nama menjadi PT. Tugu Beton Pratama (PT.TPM).

Melihat perkembangan perusahaan PT. Tugu Beton Pratama yang cukup baik, bisnis ini diikuti oleh PT. Adhi Karya Divisi Adhimix pada tahun 1991, disusul oleh PT. Jaya Readymix pada tahun 1992, dan PT. Varia Usaha Beton pada akhir tahun 1994. Pada bulan Nopember 1997, mulai beroperasi pula PT. Indomix. Hasil penjualan Beton Siap Pakai dari ke lima perusahaan ini di Semarang dan sekitarnya dapat dilihat pada tabel 1.1. Dari sejarah perusahaan produksi Beton Siap Pakai yang ada di Semarang terlihat bahwa produsen Beton Siap Pakai yang ada di Semarang mengalami penambahan terus dari tahun 1990 hingga 1997. Dari tabel 1.1 juga terlihat bahwa jumlah penjualan Beton Siap pakai di Semarang dan sekitarnya mengalami kenaikan terus dari tahun 1990 hingga tahun 1996. Untuk tahun 1997, dari hasil penjualan hingga bulan Juli 1997, jika diprediksi dengan rata-rata penjualan bulanan sama, sampai akhir tahun akan didapat jumlah penjualan yang tetap lebih tinggi dari tahun sebelumnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa prospek bisnis Beton Siap Pakai di Semarang dan sekitarnya cukup bagus. Namun jika kita lihat hasil penjualan dari PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang, nampak terjadi penurunan jumlah penjualan pada tahun 1997. Hal ini bertolak belakang dengan hasil penjualan Beton Siap Pakai dari perusahaan-perusahaan pesaingnya. Karena itu sangat menarik sekali untuk meneliti kondisi PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang, terutama di bidang pemasarannya.

Tabel 1.1.
PENJUALAN BETON SIAP PAKAI DI SEMARANG DAN SEKITARNYA
DARI TAHUN 1990 s/d JULI 1997

PERUSAHAAN	JUMLAH PENJUALAN TAHUNAN									
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997*	1997**	
PT. TUGU MUDA SARANA (PT. TUGU MUDA PRATAMA)	9000	19800	21600	24000	27000	36000	54000	35000	60000	
PT. ADHI KARYA (DIVISI READYMIX)	-	9600	24000	28800	33600	38400	48000	36400	62400	
PT. JAYA READYMIX	-	-	24000	42000	48000	60000	66000	42000	72000	
PT. VARIA USAHA BETON	-	-	-	-	-	31282	46617	13743	23560	
PT. INDOMIX	-	-	-	-	-	-	-	-	?	
JUMLAH TOTAL	9000	29400	69600	94800	108600	165682	214617	-	217960	
Pangsa pasar PT. VUB	0% : 0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	18,88%	21,72%	-	10,81%	
Keterangan : 1997 * = Penjualan Beton Siap pakai tahun 1997 sampai bulan Juli. 1997** = Prediksi penjualan Beton Siap pakai tahun 1997 hingga akhir tahun.										

Sumber : PT. Tugu Muda Pratama, PT. Adhi karya Divisi Readymix,
PT. Jaya Readymix , PT. Varia Usaha Beton

PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang didirikan di desa Sayung km.11, Semarang-Demak. Perusahaan ini bergerak pada bidang industri Semen dan Beton, yaitu sebagai distributor Semen (Semen Gresik) dan produsen Beton siap pakai (Readymix Concrete). Pada bidang beton siap pakai, pada awal berdirinya, PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang mempunyai 2 Batching Plant beton (unit produksi beton), 7 truk mixer (mobil khusus pengangkut beton), 2 concrete pump (pompa beton), 1 wheel loader (mobil pengangkut material beton) dan 1 unit supporting equipment (peralatan pendukung). Untuk dapat lebih meningkatkan kapasitas pelayanannya, perusahaan menambah 1 truk mixer pada tahun 1996 dan 2 truck mixer pada tahun 1997. Dengan kapasitas produksi yang dipunyai tersebut, manajemen PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang menetapkan target penjualan beton siap pakai sebesar 400 m3/bulan untuk setiap truk mixer. Dalam rangka mengusahakan volume penjualan sesuai target yang ada tersebut, strategi pemasaran PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang dilaksanakan berdasarkan hasil diskusi para pimpinan manajemen. Sebagai perusahaan produsen Beton Siap Pakai yang masih tergolong muda di Semarang, PT.Varia Usaha Beton menentukan strategi pemasaran yang fleksibel. Karena itu strategi yang ada sekarang belum merupakan strategi yang tetap, namun terus diperbaiki guna mendapatkan suatu bentuk formulasi strategi pemasaran yang betul-betul sesuai.

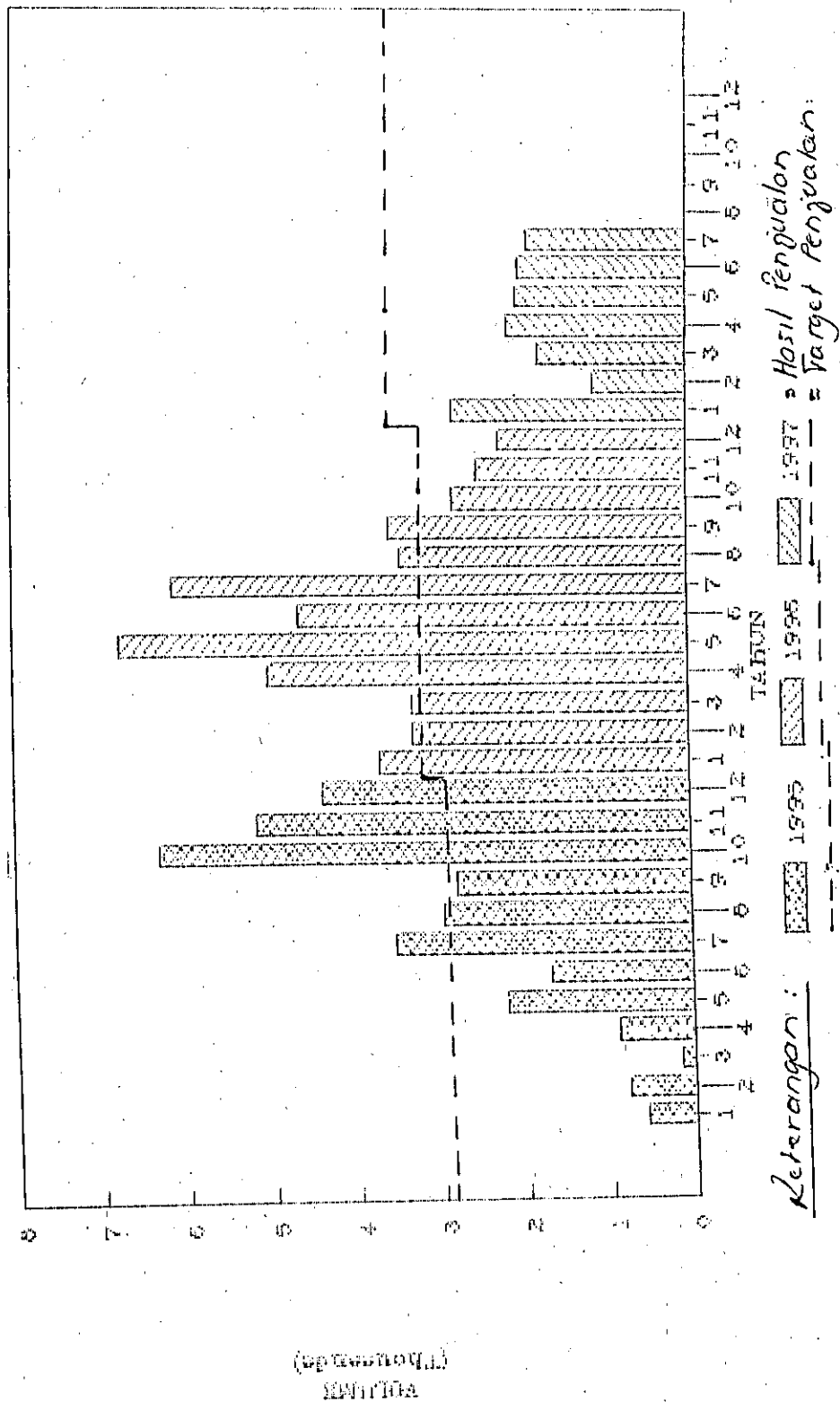
Strategi pemasaran yang sudah dilaksanakan PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang, menghasilkan realisasi penjualan yang berfluktuasi, dan belum dapat mencapai target secara keseluruhan. Target dan hasil penjualan selengkapnya (Januari 1995 s/d Juli 1997) dapat dilihat pada tabel 1.2 dan gambar 1.1 berikut.

Tabel 1.2.
TARGET DAN HASIL PENJUALAN BETON SIAP PAKAI
PT. VARIA USAHA BETON CABANG SEMARANG
TAHUN 1995 - JULI 1997
(Dalam m3)

TAHUN		1995	1996	1997
TARGET BULANAN (m3 /bulan)		2.800,00	3.200,00	3.600,00
R E A L I S A S I	Januari	595,00	3.685,00	2.797,50
	Februari	799,50	3.293,00	1.114,50
	Maret	168,01	3.278,50	1.778,00
	April	902,80	4.984,50	2.136,50
	Mei	2.214,25	6.734,00	2.026,50
	Juni	1.683,00	4.635,00	1.995,00
	Juli	3.512,00	6.113,50	1.895,00
	Agustus	2.942,50	3.415,50	-
	September	2.789,00	3.543,00	-
	Oktober	6.295,02	2.803,00	-
	November	5.135,50	2.499,00	-
	Desember	4.356,00	2.233,00	-
Realisasi Rata-rata/bulan		2.606,88	3.884,75	1.963,28

Sumber : PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang.

Gambar 1.1
 TARGET DAN HASIL PENJUALAN BETON SIAP PAKAI
 PT. VARIA USAHA BETON CABANG SEMARANG
 TAHUN 1995 - JULI 1997



Berdasarkan tabel 1.2 dan gambar 1.1 nampak bahwa hasil penjualan beton siap pakai dari PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang mengalami kenaikan secara fluktuatif sejak awal produksinya pada bulan Januari 1995. Mulai bulan Juli 1995 hingga bulan September 1996 volume penjualan dapat melebihi target bulanan yang ditetapkan perusahaan. Bahkan pada beberapa bulan tersebut volume penjualan bisa jauh melebihi target yang ditentukan. Namun mulai bulan Oktober 1996 sampai bulan Juli 1997, penjualan mengalami penurunan yang cukup drastis hingga di bawah target yang ditentukan.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang ada dapat dilihat bahwa dengan strategi pemasaran yang dilaksanakan perusahaan sekarang ini, menghasilkan penjualan yang berfluktuasi dan mulai menurun hingga dibawah target sejak bulan Oktober 1996 sampai bulan Juli 1997. Mengingat usaha ini masih baru, maka prospeknya masih belum jelas benar dengan terlihatnya realisasi penjualannya yang masih berfluktuasi dan menurun tersebut. Oleh karena itu perlu dianalisis faktor-faktor penyebab turunnya penjualan, dan disun strategi pemasaran yang sesuai. Apabila tidak dilakukan, akan dapat menyebabkan prospek usaha ini semakin suram, yang pada akhirnya bisa menimbulkan kebangkrutan perusahaan. Agar penelitian ini

dapat dilaksanakan dengan arah yang jelas, maka permasalahan yang ada tersebut dapat dirumuskan dalam rumusan masalah sebagai berikut :

- a). Prospek perusahaan belum jelas
- b). Adanya faktor-faktor penyebab turunnya penjualan
- c). Strategi pemasaran yang dilakukan sekarang masih kurang baik (belum sesuai).

1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

Untuk dapat memecahkan masalah yang ada, dan dengan memperhatikan latar belakang permasalahan tersebut, maka tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a). Menganalisis posisi industri perusahaan.
- b). Menganalisis hasil penjualan dan faktor-faktor yang mempengaruhi.
- c). Menentukan strategi pemasaran yang sesuai.

Dari hasil penelitian ini, kegunaan yang dapat diperoleh perusahaan PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang dari penelitian ini adalah mendapatkan alternatif strategi pemasaran yang lebih baik.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1. TELAAH PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU

2.1.1. KONSEP DAN DEFINISI STRATEGI PEMASARAN

Strategi Pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi (Fandy Tjiptono 1997). Oleh karena itu perencanaan strategi pemasaran harus sejalan dan didukung oleh semua manajemen organisasi yang bersangkutan.

Strategi pemasaran adalah pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya. Strategi pemasaran merupakan alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Strategi pemasaran juga memberikan arah dalam kaitannya dengan elemen bauran pemasaran dan biaya bauran pemasaran.

Kotler (1994) menyatakan bahwa manajemen pemasaran terjadi bila setidaknya satu pihak dalam pertukaran potensial memikirkan sasaran dan cara mendapatkan tanggapan yang dia kehendaki dari pihak lain. Mengenai definisi manajemen pemasaran, Kotler mengutip rumusan definisi dari *Persatuan Pemasaran Amerika (1985)* yang menyatakan bahwa manajemen

pemasaran merupakan proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan, pemberian harga, promosi dan distribusi dari barang-barang, jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi.

2.1.2. DASAR-DASAR ANALISIS STRATEGI PEMASARAN

Dalam teori persaingan, perusahaan harus melihat Key succes factor (KSF), baik dalam skala mikro maupun skala makro. Skala mikro berhubungan dengan faktor internal perusahaan yang berupa kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan. Sedangkan skala makro berhubungan dengan faktor eksternal perusahaan yang berupa peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Freddy Rangkuti (1997) berpendapat bahwa proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (strategic planner) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut analisis situasi, dan model yang paling populer untuk analisis situasi ini adalah analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan

(strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan juga meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats). Dengan analisis SWOT dapat diketahui posisi industri suatu produk atau perusahaan, sehingga dapat ditentukan strategi yang sesuai bagi perusahaan tersebut. Sebagaimana diuraikan pada latar belakang, implementasi strategi pemasaran yang dijalankan perusahaan saat ini belum bisa menghasilkan penjualan yang diharapkan, tetapi bahkan mengalami penurunan hingga di bawah target yang ditentukan. Untuk mengevaluasi strategi pemasaran yang sudah dijalankan perusahaan dapat dilakukan antara lain dengan analisis regresi.

Pada umumnya ilmu ekonomi mempelajari hubungan-hubungan diantara variabel ekonomi. Jika diungkapkan dalam bahasa matematik, hubungan tersebut digunakan untuk memprediksi pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Hubungan fungsional tersebut juga dapat mendefinisikan ketergantungan variabel terikat pada variabel-variabel bebas dalam bentuk yang spesifik. Bentuk tersebut dapat linier, kuadratik, logaritma, eksponensial, atau hiperbola. Untuk dapat melihat dengan lebih jelas bagaimana bentuk hubungan tersebut, dapat dilaksanakan dengan menganalisis data-data dari variabel yang diperkirakan berhubungan tersebut dengan analisis regresi.

Data pengamatan biasanya tidak hanya ditentukan oleh satu variabel saja, melainkan oleh beberapa atau bahkan banyak variabel. Misalkan dalam manajemen pemasaran, nilai

penjualan (sales) suatu produk menurut teori disebabkan oleh empat faktor/ variabel yang dapat dikontrol, yaitu distribusi, harga, promosi dan produk. Secara umum, data hasil pengamatan Y dipengaruhi oleh variabel-variabel bebas $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$, sehingga dapat dinyatakan dalam rumus umum regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b X_1 + c X_2 + d X_3 + \dots + k X_n.$$

Koefisien-koefisien a, b, c, \dots, n dapat dicari dengan berbagai cara, misalkan dengan cara Kuadrat Terkecil atau regresi. Perhitungan yang dilakukan secara manual akan lebih tidak efektif bila dibandingkan dengan memakai alat bantu komputer. Sedangkan untuk pengolahan statistik termasuk regresi, dapat menggunakan paket software komputer, antara lain SPSS, SAS dan Microstat. *Freddy Ranguti (1997)* menambahkan bahwa persamaan variabel yang diperoleh dari proses perhitungan regresi, harus diuji secara statistik nilai koefisien regresinya. apabila semua koefisien regresi signifikan, persamaan regresi yang diperoleh dapat dipergunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen, jika nilai-nilai variabel independen ditentukan. Seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, dapat diukur dengan besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) yang dapat ditemukan pada hasil perhitungan.

2.1.3. STRATEGI PERUSAHAAN DAN PEMASARAN

Strategi perusahaan pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu Strategi Pertumbuhan (*Investment*) dan Strategi Penyehatan Perusahaan dan Divestasi (*Divestment*). Kedua strategi tersebut dapat diterapkan pada perusahaan secara umum ataupun pada suatu unit bisnis. Untuk menentukan strategi mana yang sesuai untuk suatu perusahaan, perlu disesuaikan dengan hasil analisis strategi yang sudah dilaksanakan, baik secara mikro maupun makro, yang antara lain dapat dilaksanakan dengan Analisis SWOT sebagaimana uraian sebelumnya.

Suwarsono (1994) menyatakan bahwa strategi pertumbuhan adalah strategi bersaing yang berusaha mengembangkan (membesarkan) perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Perusahaan dikatakan mengalami pertumbuhan jika perusahaan tersebut mengalami kemajuan, misalnya, berhasil meningkatkan volume penjualan, memperbesar pangsa pasar, memperbesar laba yang diperoleh, dan lain-lain. Secara singkat, strategi pertumbuhan dapat dibedakan menjadi beberapa macam, yaitu :

- a). Strategi Konsentrasi
- b). Strategi Perluasan Pasar
- c). Strategi Pengembangan Produk
- d). Strategi Integrasi Horisontal
- e). Strategi Integrasi Vertikal

f). Strategi Diversifikasi Konsentrik

g). Strategi Diversifikasi Konglomerasi

Penerapan strategi di atas dapat dilaksanakan secara sendiri-sendiri maupun dengan mengadakan kombinasi dari beberapa pilihan strategi tersebut.

Strategi Penyehatan Perusahaan dan Divestasi sangat diperlukan bagi perusahaan yang tidak sehat atau mengalami krisis yang berkepanjangan. Strategi ini dapat dilaksanakan dengan dengan berbagai macam cara (Suwarsono, 1994), antara lain:

a). Penyehatan Strategik (Strategic Turn around)

b). Penyehatan Operasional

c). Strategi Divestasi (keluar dari pasar)

Dalam berbagai posisi persaingan, strategi pemasaran dapat dibedakan berdasarkan peranan perusahaan dalam pasar sasaran. Macam dan klasifikasi strategi pemasaran tersebut dapat dibedakan menjadi empat jenis (Kotler, 1994), yaitu :

a). Strategi Pemimpin Pasar (Market Leader), yaitu strategi yang bisa digunakan oleh perusahaan yang diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin pasar. Karakteristik dari perusahaan ini antara lain memiliki pangsa terbesar (misal 40 %), lebih unggul dari perusahaan lain yang sejenis, dan merupakan pusat orientasi dari para pesaingnya.

- b). *Strategi penantang pasar (market challenger)*, yaitu strategi yang biasa digunakan oleh perusahaan yang kedudukannya di bawah perusahaan pemimpin pasar, dan berhadapan secara terbuka dan langsung dengan pemimpin pasar dalam meningkatkan pangsa pasarnya. Karakteristik dari perusahaan ini antara lain memiliki pangsa pasar dibawah pemimpin pasar (misal sekitar 30 %), selalu berusaha menyerang pemimpin pasar.
- c). *Strategi pengikut pasar (market follower)*, yaitu strategi yang bisa digunakan oleh perusahaan yang menyesuaikan diri dengan kondisi-kondisi pasar. Karakteristik utama dari perusahaan ini ialah selalu menyesuaikan diri dengan strategi atau produk dari pemimpin pasar dan penantang pasar. ciri lain dari perusahaan ini antara lain memiliki pangsa pasar dibawah penantang pasar (misal sekitar 20 %).
- d). *Strategi penggarap ceruk pasar (market nicher)*, yaitu strategi yang biasanya digunakan oleh perusahaan yang mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang diabaikan perusahaan besar, dan menghindari perlawanan dengan perusahaan besar yang sejenis. Perusahaan ini biasanya memiliki pangsa pasar yang paling kecil (misal 10 %).

Implementasi strategi yang biasa digunakan perusahaan-perusahaan di atas dapat bermacam-macam, antara lain :

a). Strategi pemimpin pasar

- * Mengembangkan pasar secara keseluruhan
- * Melindungi pangsa pasar yang sudah dikuasai
- * Memperluas pangsa pasar

b). Strategi penantang pasar

- * Menentukan lawan dan sasaran strategi
- * Memilih strategi penyerangan :
 - Serangan dari depan (frontal attack)
 - Serangan dari samping / rusuk (flanking attack)
 - Serangan mengepung (encirclement attack)
 - Serangan melintas / mendahului (bypass attack)
 - Serangan gerilya (guerrilla attack)

c). Strategi pengikut pasar

- * Meniru / menyamai (cloner)
- * Meniru dengan ciri khusus (imitator)
- * Mengadaptasi (adapter)

d). Strategi penggarap ceruk pasar

- * Spesialisasi konsumen
- * Spesialisasi produk
- * Spesialisasi harga
- * Spesialisasi distribusi
- * Spesialisasi geografi

2.1.4. BAURAN PEMASARAN (MARKETING MIX)

Kotler (1994) berpendapat bahwa pada hakekatnya KSF (*internal*) yang berguna untuk merumuskan strategi pemasaran dapat ditinjau berdasarkan komponen *bauran pemasaran* (*marketing mix*) yang terdiri dari produk, harga, promosi dan distribusi, atau sering juga disebut sebagai 4P (*product, price, promotion, place*). Dengan mengetahui atribut-atribut atau variabel-variabel dari ke-empat komponen *marketing mix* tersebut, maka KSF (*internal*) akan dapat diketahui secara lebih mendalam.

Dari segi *produk*, variabel kualitas produk yang baik, pelayanan yang memuaskan, dan merek dagang yang terkenal merupakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan volume penjualan. Untuk mendapatkan kualitas produk yang baik diperlukan pengembangan produk, sehingga kualitas produk dapat dipertahankan. Sedang evaluasi terhadap pelayanan dapat dijadikan sebagai subyek antisipasi terhadap ketidakpuasan, nilai dan maksud dari keinginan konsumen. Lebih jauh lagi evaluasi terhadap pelayanan yang diberikan kepada konsumen dapat dijadikan pertimbangan dalam membuat strategi pemasaran. Untuk dapat lebih mendorong pembelian konsumen pada produk tertentu, merek dagang yang terkenal juga diperlukan. Dengan merek dagang yang terkenal tersebut, maka

produk perusahaan akan mendapat skala prioritas di benak konsumen, sehingga akan menciptakan brand awarness yang dapat meningkatkan volume penjualan.

Agar dapat sukses dalam memasarkan suatu produk, setiap perusahaan harus dapat menetapkan harga yang tepat. Harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang memberikan pemasukan atau pendapatan bagi perusahaan, sedangkan ketiga unsur lainnya (produk, promosi dan distribusi) menyebabkan timbulnya biaya (pengeluaran). Di samping itu harga merupakan unsur bauran pemasaran yang fleksibel, artinya dapat diubah dengan cepat. Berbeda halnya dengan karakteristik produk atau komitmen terhadap saluran distribusi, yang tidak dapat diubah atau disesuaikan dengan cepat karena biasanya menyangkut keputusan jangka panjang. Dari sudut pandang pemasaran, harga merupakan satuan moneter atau ukuran lainnya yang ditukarkan agar memperoleh hak kepemilikan atau penggunaan suatu barang atau jasa. Sedangkan dari sudut pandang konsumen, harga seringkali digunakan sebagai indikator nilai bilamana harga tersebut dihubungkan dengan manfaat yang dirasakan atas suatu barang atau jasa (Fandy Tjiptono, 1997).

Promosi merupakan sarana komunikasi antara produsen dan konsumen. Promosi yang baik, seperti komunikasi yang efektif, iklan yang menarik, dan lain-lain bukan hanya dapat mendorong terjadinya transaksi penjualan, tetapi juga dapat

mempengaruhi loyalitas konsumen, sehingga dapat menjadi pelanggan tetap. Loyalitas konsumen juga dapat menjadikan hubungan (relationship) antara produsen dan konsumen menjadi lebih baik, sehingga akan menjadikan konsumen mempunyai pertimbangan khusus dalam melakukan pembelian. Untuk memperkuat hubungan baik antara produsen dan konsumen tersebut diperlukan komunikasi yang efektif dan berkelanjutan.

Pengiriman (*distribusi*) yang tepat waktu akan memperkacil kemungkinan konsumen pindah ke produsen lain. Dengan pengiriman (transportasi) yang baik bukan saja akan menghindarkan konsumen dari tambahan biaya yang harus dikeluarkan saat menganggur (menunggu komponen atau bahan baku dari produsen), tetapi juga akan menjadikan konsumen berpandangan bahwa sistem distribusi yang diberikan produsen memberikan kepuasan bagi konsumen.

2.1.5. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian yang berkaitan dengan strategi pemasaran sudah cukup banyak. Sebagian besar dari penelitian yang ada hanya memberikan hasil kajian sampai pada hubungan dan pengaruh antara variabel dependent biasanya penjualan, dengan variabel-variabel independent seperti harga, produk, saluran distribusi dan promosi. Dan sebagian penelitian yang lain ada yang sampai pada pemberian rekomendasi strategi yang perlu dijalankan perusahaan guna mengatasi masalahnya.

Karena penelitian yang dilakukan kali ini hendak dilakukan hingga pemberian rekomendasi, maka sebagai bahan telaah pustaka pada penelitian ini, akan digunakan hasil penelitian terdahulu yang memberikan hasil penelitian hingga rekomendasi strategi. Dan sesuai dengan topik penelitian ini, maka telaah pustaka dari penelitian terdahulu yang dipakai adalah dengan topik strategi pemasaran, antara lain tesis dari Iwan Fahri Cahyadi (1996) dan Soewarso (1996).

Pada tahun 1996, Iwan Fahri Cahyadi melaksanakan penelitian strategi pemasaran dengan judul '*Strategi Pemasaran Produk Klip dalam Pasar Persaingan Ketat : Studi Kasus di PT. Meiho Manufacturing Indonesia (PT.MMI)*'. Penelitian tersebut dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui key success factor, posisi industri, dan pengaruh produk, harga, promosi, distribusi terhadap volume pembelian, serta guna menemukan strategi pemasaran yang cocok dalam rangka meningkatkan volume pembelian oleh konsumen.

Guna mengetahui posisi manajerial PT.MMI, peneliti menggunakan analisis SWOT, dengan Key Success Factor & Environmental Opportunity Element sebagai berikut :

*** KEY SUCCESS FAKTOR :**

- Kualitas produk klip baik
- Pelayanan memuaskan
- Merek dagang terkenal
- Harga murah

- Syarat bayar mudah
- Komunikasi efektif
- Discount memuaskan
- Ketepatan waktu pengiriman baik
- Jangkauan pemasaran luas

*** ENVIRONMENTAL OPPORTUNITY ELEMENT :**

- Pertumbuhan pasar tinggi
- Besar pasar luas
- Peraturan Pemerintah mendukung
- Stabilitas politik terjamin

Hasil analisis menunjukkan bahwa PT. MMI berada pada posisi *invest (dominan-spekulatif)*. Dengan posisi ini, perusahaan mempunyai peluang untuk mengembangkan perusahaan, sehingga strategi yang disarankan untuk memenangkan persaingan adalah *strategi ekspansi*.

Sebagai analisis pendukung, Iwan Fahri Cahyadi melakukan analisis regresi, dengan model sebagai berikut :

$$Y = a + b1.X1 + b2.X2 + b3.X3 + b4.X4 + e$$

Y = Volume pembelian produk klip oleh tiap-tiap responden selama setahun (dalam box / th)

X1 = Persepsi responden terhadap nilai produk, yang terdiri dari item kualitas, pelayanan dan merek dagang.

- X2 = Persepsi responden terhadap nilai harga, yang terdiri dari item harga dan syarat pembayaran.
- X3 = Persepsi responden terhadap nilai promosi, yang terdiri dari item komunikasi dan potongan.
- X4 = Persepsi responden terhadap nilai sistem distribusi, yang terdiri dari item ketepatan waktu pengiriman dan jangkauan pemasaran.

Dalam menentukan besarnya variabel-variabel independent (X), persepsi responden didapatkan dengan menyebar kuesioner pada 20 konsumen terpilih, agar memberikan penilaian terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi volume penjualan. Penilaian variabel ditentukan dengan standar penilaian 1 sampai 5, dengan kriteria penilaian sebagai berikut :

- 1 = .Sangat tidak penting
- 2 = Tidak penting
- 3 = Netral
- 4 = Penting
- 5 = Sangat penting

Besarnya nilai variabel-variabel independent (X) dihitung berdasarkan hasil penilaian diatas, dengan cara sebagai berikut :

- a. Variabel X_1 didapatkan dengan menjumlahkan total penilaian masing-masing responden terhadap nilai produk, yang terdiri dari item kualitas produk (KP), pelayanan (P), dan merek dagang (MD).

$$X_1 = KP + P + MD$$

- b. Variabel X_2 didapatkan dengan menjumlahkan total penilaian masing-masing responden terhadap nilai harga yang terdiri dari item harga (H) dan syarat pembayaran (SP).

$$X_2 = H + SP$$

- c. Variabel X_3 didapatkan dengan menjumlahkan total penilaian masing-masing responden terhadap nilai promosi yang terdiri dari item komunikasi (K) dan potongan harga (PH).

$$X_3 = K + PH$$

- d. Variabel X_4 didapatkan dengan menjumlahkan total penilaian masing-masing responden terhadap nilai sistem distribusi yang terdiri dari item ketepatan waktu pengiriman (KWP) dan jangkauan pemasaran (JP).

$$X_4 = KWP + JP$$

Dengan model dan variabel-variabel diatas, hasil analisis menunjukkan bahwa 61% pengaruh variabel dependent volume pembelian produk klip (Y) dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel independent (Xi), sedangkan 39% sesanya merupakan variabel independent lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Rekomendasi yang diberikan Iwan Fahri Cahyadi guna mengatasi masalah PT. MMI, adalah :

1. Memperbaiki kualitas produk melalui peningkatan riset dan pengembangan.

2. mempertahankan pangsa pasar dengan strategi pertahanan bergerak.
3. Menambah pangsa pasar melalui efektifitas promosi.
4. mengembangkan pangsa pasar melalui maksimalisasi, sistem distribusi dan mencari pasar baru.
5. Perlunya pemekaran struktur organisasi.
6. Perlu adanya rekrutment serta pelatihan bagi tenaga kerja.
7. Untuk jangka menengah perlu adanya kenaikan gaji karyawan secara profesional.
8. Untuk jangka panjang perlu melakukan integrasi vertikal.

Pada tahun yang sama (1996), Soewarso juga melakukan penelitian tentang strategi pemasaran dengan judul "*Analisis Strategi Pemasaran PT. Tirta Megah Cendana Semarang*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengembangkan Strategi Pemasaran PT. Tirta Megah Cendana Semarang dalam upaya meningkatkan volume penjualan produk air minum dalam kemasan SIPP.

Guna menganalisis efektifitas kebijakan pemasaran PT. Tirta Megah Cendana Semarang, Soewarso menggunakan model regresi sebagai berikut :

$$Q = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3 + b_4.X_4 + u$$

Q = volume produksi

X1 = Jumlah variasi produk (kemasan)

X2 = harga persatuan produk

X3 = Biaya distribusi (relatif terhadap total biaya penjualan)

X4 = Biaya promosi (relatif terhadap total biaya penjualan)

Dengan model diatas, dan dengan analisis selanjutnya, Soewarso memberikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Analisis Korelasi Parsial menunjukkan bahwa jumlah variasi produk, harga persatuan produk, biaya distribusi, dan biaya promosi mempunyai hubungan yang cukup kuat dengan volume produksi, signifikasi pada derajat kepercayaan 95%
2. Analisis Regressi Berganda menunjukkan bahwa variabel jumlah variasi produk, harga persatuan produk, biaya distribusi dan biaya promosi secara bersama-sama mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan variabel volume produksi, dengan nilai R(multipel) sebesar 0,9116, signifikasi pada derajat kepercayaan 95%

Untuk mengetahui posisi bisnis PT. Tirta Megah Cendana Semarang, Soewarso melakukan analisis SWOT dengan variabel kunci, elemen peluang dan elemen ancaman sebagai berikut :

* VARIABEL KUNCI :

1. Kualitas produk
2. Kemampuan salesman
3. Merek
4. Strategi penjualan

5. Stok barang
6. Kecepatan pengiriman barang
7. Promosi penjualan
8. Harga jual produk

* ELEMEN PELUANG :

1. Pertumbuhan pasar
2. Luas pasar
3. Demografi
4. Pertumbuhan ekonomi
5. Perkembangan teknologi

* ELEMEN ANCAMAN :

1. Pesaing
2. Peraturan Pemerintah
3. Hambatan masuk
4. Kondisi ekonomi

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa berdasarkan matrix ETOP dan SAP, posisi bisnis PT. Tirta Megah Cendana Semarang berada pada posisi aman (SAP) dan spekulatif (ETOP).

Dari berbagai analisis tersebut, dan dengan memperhatikan prediksi yang akan datang, implikasi strategi yang direkomendasikan Soewarso untuk PT. Tirta Megah Cendana Semarang adalah :

A. Pengembangan Strategi Pemasaran

1. Menerapkan strategi konsentrasi.
2. Mengadakan perluasan pasar.
3. Integrasi vertikal dengan memproduksi sendiri kemasan botol tempat AMDK.

B. Implementasi Bauran Pemasaran

1. Mengkonsentrasikan produk dan penjualan pada tiga jenis variasi kemasan yang lebih banyak laku.
2. Mengefisienkan biaya dengan cara menekan biaya.
3. Mengangkat agen-agen penjualan/distributor yang potensial, dengan memberi rangsangan potongan harga maksimal sebesar biaya distribusi/angkutan ditambah biaya sewa ware house.
4. Mengadakan promosi secara langsung kepada konsumen pengguna melalui media cetak maupun elektronik, atau dengan memberi hadiah-hadiah undian.

Telaah pustaka dari penelitian terdahulu di atas menunjukkan bahwa kedua peneliti terdahulu (Iwan fahri cahyadi dan Soewarso) mengadakan penelitian pada hal yang sama, yaitu masalah Strategi Pemasaran. Dan meskipun bidang usaha yang diteliti berbeda (produk klip dan air minum dalam kemasan), kedua peneliti dapat menggunakan metode penelitian yang sama, yaitu Analisis SWOT dan Analisis Regressi.

Pada perhitungan dengan Analisis SWOT, prinsip dasar analisis antara Iwan Fahri Cahyadi dan Soewarso pada dasarnya sama, hanya variabel-variabelnya saja yang berbeda karena disesuaikan dengan jenis produk masing-masing. Untuk perhitungan Analisis SWOT pada penelitian ini, variabel-variabel yang digunakan jelas tidak bisa disamakan persis dengan sebagaimana yang digunakan pada Iwan Fahri Cahyadi maupun Soewarso, tetapi disesuaikan dengan produk dan lingkungan industri dari produk beton siap pakai di Semarang. Untuk itu penentuan variabel-variabelnya akan ditentukan berdasarkan hasil survey nantinya.

Dalam perhitungan statistik dengan analisis regresi, antara kedua peneliti di atas terdapat perbedaan dasar perhitungan. Iwan fahri cahyadi melakukan analisis regresi berdasarkan data volume pembelian dan persepsi masing-masing responden tentang produk yang dibelinya. Sedangkan Soewarso melakukan analisis regresi berdasarkan volume produksi dan unsur-unsur bauran pemasaran dari produk yang dihasilkan perusahaan. Menurut kami untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kebijakan-kebijakan strategi pemasaran yang dijalankan perusahaan terhadap hasil pemasaran yang dicapai akan lebih tepat jika analisis regresi dilaksanakan dengan dasar volume penjualan dan unsur-unsur bauran pemasaran.

2.2. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

2.2.1. Garis - garis Besar Pemikiran Teoritis

Formulasi strategis atau biasa disebut *Perencanaan Strategis* merupakan proses penyusunan perencanaan jangka panjang. Karena itu prosesnya lebih banyak menggunakan proses analitis. Jadi di dalam perencanaan strategis ini analisis-analisis, baik di tingkat korporat maupun pada tingkat bisnis sangat dibutuhkan. Tujuannya adalah untuk menyusun strategi sehingga sesuai dengan misi, sasaran serta kebijakan perusahaan (Freddy Rangkuti, 1997).

Perumusan strategi pemasaran dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Dari berbagai macam bentuk rumusan strategi tersebut, tidak ada satupun yang terbaik, karena rumusan strategi yang baik bagi suatu perusahaan belum tentu baik juga bagi perusahaan lain. Dan rumusan strategi yang baik pada suatu saat belum tentu baik pada saat yang lain. Untuk mendapatkan strategi yang baik, sangat tergantung pada berbagai hal, antara lain misi perusahaan, lingkungan bisnis, profil perusahaan, masalah yang dihadapi, dan lain - lain. Grace dan Sudharshan (1995) menyatakan bahwa dengan adanya Kerangka Kerja (Frame work), pengambil kebijakan perusahaan dapat memperoleh manfaat yang berupa Lingkungan Kompetisi, menentukan strategi yang lebih baik, dan memanfaatkan komponen bauran pemasaran dalam menghadapi para pesaingnya. Karena itu kerangka kerja merupakan bagian yang

sangat penting bagi kehidupan perusahaan, terutama dalam merumuskan strategi pemasaran untuk menghadapi persaingan.

Sebagai acuan dalam pembentukan kerangka pemikiran teoritis (kerangka kerja / frame work) pada penelitian ini, ada beberapa bentuk model yang biasa digunakan dalam Manajemen Pemasaran dan Manajemen Strategik. Berbagai bentuk model tersebut, tentunya tidak sama persis. Namun dengan mempelajari tahapan-tahapan yang ada pada model-model tersebut, dapat menjadi bahan acuan dalam membentuk model kerangka pemikiran yang sesuai dengan penelitian ini.

Lawrence R. Jauck dan William F. Gluck (1996), menyusun model manajemen strategis dalam 11 tahap, yang pada dasarnya terdiri dari 4 proses, yaitu :

1. Menentukan misi, tujuan dan nilai-nilai perusahaan dan para pengambil keputusan utama.
2. Menganalisis dan mendiagnosis lingkungan, untuk mengetahui ancaman, peluang, kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. mempertimbangkan berbagai alternatif strategi, dan memilih strategi yang tepat bagi perusahaan.
4. Melaksanakan strategi yang telah dipilih untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan.

Gambaran selengkapnya dari model ini dapat dilihat pada gambar 5.1, lampiran A.

Cliff Bowman (1993), menyusun garis besar proses perencanaan perusahaan dalam 5 tahap, yaitu :

1. Menentukan sasaran dan tujuan perusahaan.
2. Analisis kesenjangan antara prakiraan kinerja masa depan dengan strategi perusahaan saat ini.
3. Penilaian strategik guna menemukan keunggulan kompetitif dan menentukan kembali sasaran perusahaan.
4. Perumusan strategi dari berbagai pilihan strategik .
5. Pelaksanaan strategi terpilih.

Proses selengkapnya dari model ini dapat dilihat pada gambar 5.5, lampiran B.

Philip Kotler dan Andreasen (1992), menyatakan bahwa proses perencanaan pemasaran strategis meliputi langkah - langkah sebagai berikut :

1. Menentukan objektif, misi dan tujuan spesifik organisasi secara luas yang memerlukan peran pemasaran strategis.
2. menilai ancaman dan peluang dari lingkungan luar yang dapat ditunjukkan oleh pemasaran untuk mencapai keberhasilan organisasi yang lebih besar.
3. Mengevaluasi sumber daya serta keahlian potensial dan nyata dari organisasi untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada atau menyingkirkan ancaman yang tampak dalam analisis lingkungan eksternalnya.
4. Menentukan misi, objektif dan tujuan spesifik pemasaran untuk periode perencanaan yang akan datang.

5. Merumuskan strategi pemasaran pokok untuk mencapai tujuan yang spesifik.
6. menempatkan sistem dan struktur organisasi yang perlu dalam fungsi pemasaran agar pelaksanaan strategi yang telah disusun dapat dipastikan.
7. menetapkan rincian program dan taktik untuk melaksanakan strategi pokok dalam masa perencanaan, termasuk jadwal kegiatan, dan tugas tanggung jawab tertentu.
8. Menetapkan patokan untuk mengukur hasil sementara dan hasil akhir program.
9. Melaksanakan program yang telah direncanakan.
10. Mengukur kinerja dan mengatur strategi pokok, rincian taktis, atau keduanya jika diperlukan.

Seluruh proses yang ada dapat dilihat pada gambar 5.3, lampiran C.

Suwarsono (1994), menyatakan bahwa komponen manajemen strategik adalah :

1. Analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis.
2. Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Misi perusahaan yang menjadi pedoman dalam menentukan strategi bisnis.

Hubungan antara ke empat komponen manajemen strategik tersebut ditunjukkan pada gambar 5.4, lampiran D.

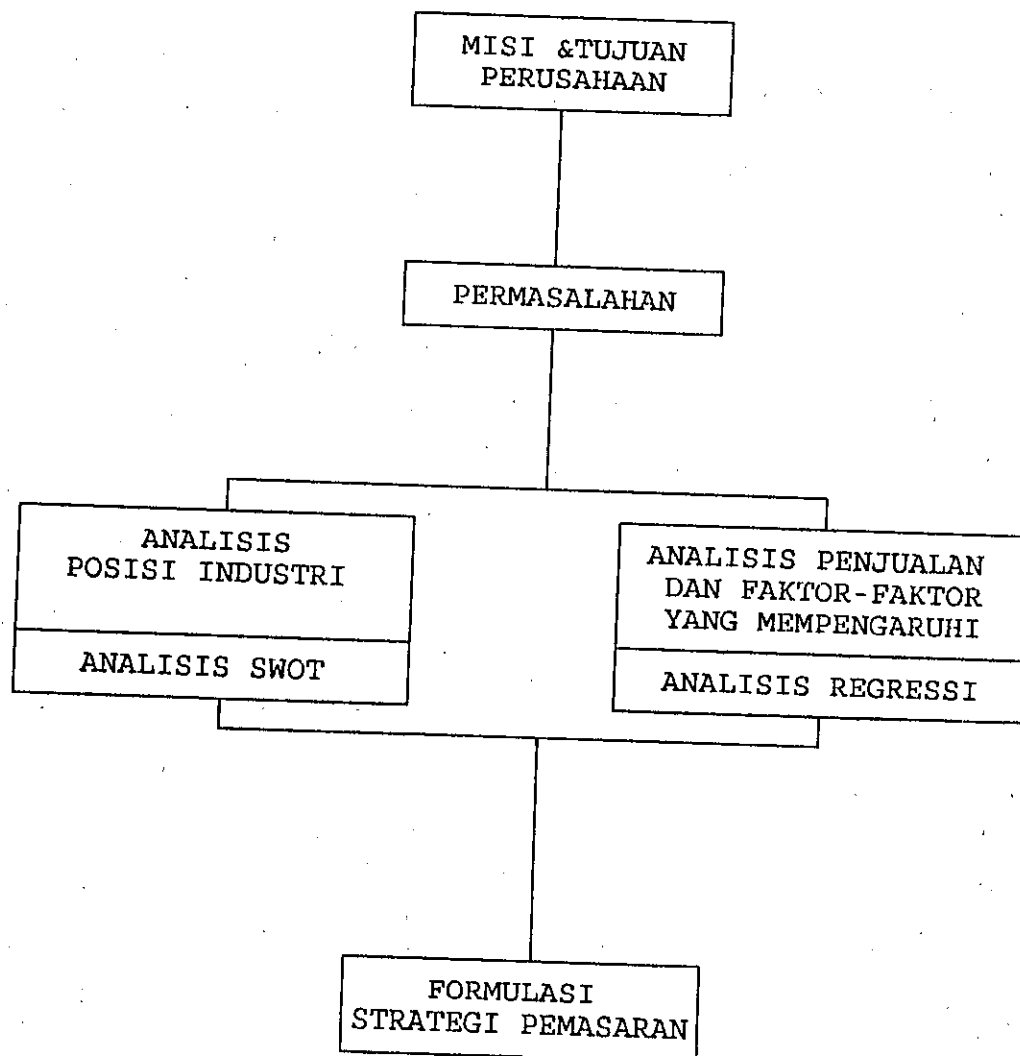
2.2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis Penelitian ini

Berdasarkan kajian pustaka dari beberapa model diatas, maka kerangka pemikiran teoritis yang kami usulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memahami dan menggunakan misi dan tujuan perusahaan sebagai landasan dasar dalam memecahkan masalah.
2. Menentukan masalah yang dihadapi dan faktor-faktor yang mempengaruhi.
3. Menentukan posisi industri perusahaan melalui analisis lingkungan bisnis dan profil perusahaan (Analisis SWOT).
4. menganalisis hasil penjualan dan faktor-faktor yang mempengaruhi dengan analisis regresi.
5. Mengadakan evaluasi dari alternatif strategi pemasaran yang ada guna mendapatkan formulasi strategi pemasaran yang sesuai.

Kerangka pemikiran teoritis diatas dapat disusun dalam model analisis sebagaimana gambar 2.1.

Gambar 2.1.
KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS
ANALISIS STRATEGI PEMASARAN BETON SIAP PAKAI
PT. VARIA USAHA BETON CABANG SEMARANG



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. JENIS DAN SUMBER DATA

Data yang digunakan dalam penelitian ini digolongkan menjadi 2 jenis, yaitu :

a) Data Primer

Data ini dapat diperoleh dari hasil wawancara dengan beberapa responden yang meliputi :

- * Berbagai strategi kebijakan internal perusahaan yang berupa penentuan harga, produk, promosi dan distribusi.
- * Berbagai kebijakan eksternal perusahaan yang menjadi peluang maupun ancaman bagi perusahaan.

b) Data Sekunder

Data ini diperoleh dari dokumen PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang yang meliputi antara lain :

- * Data penjualan
- * Data variasi produk dan harga
- * Data produksi dan distribusi
- * Data konsumen & perusahaan pesaing

3.2. METODE PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data dilakukan dengan berbagai cara , yaitu :

a) Wawancara / Interview

Wawancara dilakukan langsung dengan empat orang manajemen

perusahaan PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang, empat orang manajemen perusahaan pesaing, dan dua puluh orang manajemen perusahaan pengguna. Agar hasil wawancara lebih terarah, maka wawancara dilakukan dengan bantuan daftar pertanyaan (kuesioner).

b) Observasi dan recording

Observasi dan recording dilakukan di perusahaan PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang, untuk mendapatkan data-data dan laporan perusahaan yang diijinkan.

3.3. TEKNIK ANALISIS DATA

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang sudah disusun di depan, maka dengan berpedoman pada misi dan visi perusahaan, dapat diadakan analisis-analisis berikut :

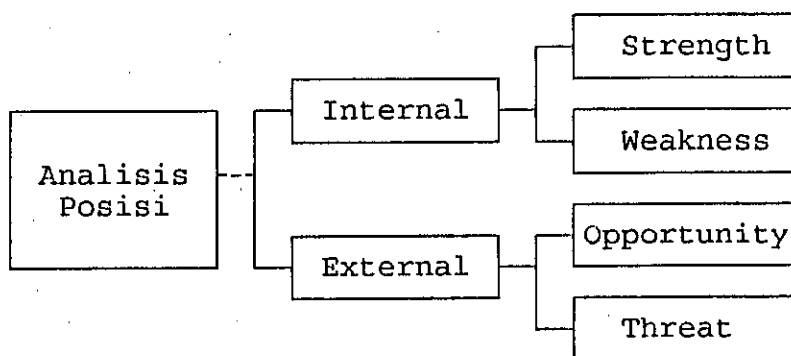
3.3.1. Analisis Posisi Industri

Analisis posisi industri dilakukan untuk mengetahui posisi bisnis perusahaan saat ini. Analisis ini dilakukan dengan mengadakan penilaian terhadap lingkungan bisnis yang ada dan profil perusahaan saat ini. Dengan diketahuinya lingkungan bisnis yang ada, dapat diketahui seberapa besar peluang yang bisa diraih perusahaan, dan seberapa besar ancaman yang dihadapi perusahaan. Sedang dengan diketahuinya profil perusahaan, dapat diketahui seberapa besar kekuatan dan kelemahan perusahaan saat ini.

Secara sistimatis, analisis posisi industri dapat dilakukan dengan model Analisis SWOT. Analisis ini berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan ada dua titik pandang yang selalu menjadi pusat perhatian manajemen, yaitu bidang-bidang yang pada dasarnya berada dalam kendali manajemen serta bidang-bidang yang ada diluar kendali manajemen tetapi memiliki kemungkinan berdampak bagi manajemen.

Analisis SWOT dapat dilakukan atas dasar skema berfikir sebagai berikut :

Gambar 6.1.
Bagan Analisis SWOT



Untuk dapat gambaran yang lebih konklusif, analisis SWOT dapat digambarkan dan dianalisis dengan diagram SAP (Strategy Advantage Profile) dan diagram ETOP (Environmental Threat and Opportunity profile). Dari kedua diagram ini dapat dibuat suatu matrix / kuadran untuk menggambarkan posisi bisnis perusahaan dengan matrix SWOT atau biasa disebut dengan matrix SAP - ETOP.

3.3.2. Analisis Regresi

Berdasarkan posisi industri perusahaan yang sudah diketahui, dapat ditentukan alternatif strategi yang sesuai dengan posisi industri tersebut. Dan untuk mendapatkan formulasi strategi yang sesuai dengan perusahaan, perlu diadakan evaluasi strategi pemasaran perusahaan saat ini, yang salah satunya dapat dilakukan dengan Analisis Regresi. Analisis ini dapat digunakan untuk mengevaluasi kebijakan strategi pemasaran yang sudah dilakukan perusahaan, dengan mendasarkan pada konsep bahwa pemasaran adalah sinergi dari variabel-variabel pemasaran (marketing mix), yang dapat dikendalikan dan dapat digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengejar tingkat penjualan yang diinginkan dalam pasar sasaran (Kotler : 1994). Dengan demikian penjualan (Y) dapat dirumuskan sebagai fungsi dari variabel-variabel produk, harga, distribusi dan promosi (X_i). Hal itu dapat dituliskan dalam fungsi matematis $Y = f (X_i)$.

Untuk dapat menentukan variabel-variabel yang mempengaruhi penjualan beton siap pakai, Fandy Tjiptono (1997) memberikan pengertian / konsep tentang variabel-variabel dari bauran pemasaran (marketing mix) yang dapat digunakan untuk membentuk model regresi dari fungsi penjualan sebagai berikut :

1. Secara konseptual produk adalah pemahaman subyektif dari produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan, sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar. Faktor produk (jenis maupun kualitas) secara umum biasanya memang mempengaruhi penjualan. Pada produk beton siap pakai, jenis maupun kualitas produk dapat dibuat sesuai permintaan konsumen, dan bila hasil produk tidak sesuai permintaan konsumen, menjadi tanggung jawab produsen. Berdasarkan hal tersebut, maka jenis dan kualitas produk tidak dapat digunakan dalam analisis regresi fungsi penjualan beton siap pakai, karena dapat terjadi multikolinearity.
2. Harga merupakan satuan moneter atau ukuran lainnya yang digunakan sebagai standar pertukaran atas produk yang dijual. Tingkat harga yang ditetapkan menjadi bahan pertimbangan konsumen dalam menentukan pembelian produk. Karena itu harga dapat mempengaruhi kuantitas penjualan produk. Pada penjualan produk beton siap pakai tingkat harga ditentukan berdasarkan biaya dan laba perusahaan. Perbedaan biaya pada dasarnya ditentukan terutama oleh jumlah semen dan additive (bahan baku penentu mutu beton), dan jauh dekatnya lokasi pengiriman produk dari batching plant. Sedangkan laba perusahaan yang ditentukan manajemen perusahaan berkisar antara 5% sampai dengan 15%

tergantung dari jumlah permintaan, jenis konsumen dan kondisi persaingan pasar. Karena mutu produk yang dijual setiap bulannya tidak selalu sama, maka harga yang digunakan sebagai variabel pengaruh dari volume penjualan adalah tingkat harga dari produk beton dengan standart mutu tertentu dan jarak pengiriman tertentu. Berdasarkan prinsip harga dan kondisi penentuan harga produk diatas, maka faktor pengaruh harga terhadap penjualan adalah tingkat harga dengan standart harga dari beton mutu standart K-225 untuk pengiriman standart (daerah Semarang Tengah).

3. Secara garis besar, proses distribusi dapat diartikan sebagai kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Dengan kata lain proses distribusi merupakan aktifitas pemasaran yang mampu menciptakan nilai tambah produk dan memperlancar arus saluran pemasaran. Pada penjualan beton siap pakai biaya distribusi sudah dijadikan satu dalam harga produk, dan distribusi dilaksanakan secara langsung dari batching plant (lokasi produksi) ke lokasi yang ditentukan konsumen. Karena itu faktor pengaruh distribusi terhadap penjualan adalah jumlah sarana distribusi (mixer truck dan sopirnya) yang dapat disiapkan perusahaan setiap bulan.

4. Pada hakekatnya promosi adalah suatu bentuk komunikasi pemasaran, yaitu aktifitas pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi/membujuk, dan mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli, dan loyal pada produk yang ditawarkan perusahaan. Pada PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang promosi dilaksanakan melalui buku kuning (yellow pages), telpon, dan kunjungan langsung ke konsumen. Promosi melalui buku kuning dilaksanakan tetap setiap tahun, sedangkan promosi dengan telpon dan kunjungan langsung ke konsumen dilaksanakan bervariasi setiap bulan. Karena itu faktor pengaruh promosi terhadap penjualan adalah jumlah pulsa telpon efektif ke konsumen setiap bulan, dan jumlah kunjungan langsung efektif ke konsumen setiap bulan.

Berdasarkan telaah pustaka dan strategi pemasaran perusahaan sebagaimana diuraikan di atas, maka model Regresi yang digunakan untuk menganalisis volume penjualan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Y = Volume penjualan beton siap pakai tiap bulan (m_3 /bulan)

X_1 = Tingkat harga dari harga standar beton siap pakai mutu tertentu (K-225) tiap $1 m^3$ untuk pengiriman tertentu (Semarang Tengah) yang berlaku tiap bulan (Rp)

X_2 = Jumlah sarana distribusi (mixer truck dan sopirnya)

yang dapat disiapkan perusahaan tiap bulan (buah)

X_3 = Jumlah pulsa telpon efektif yang dilakukan manajemen ke konsumen setiap bulan (pulsa)

X_4 = Jumlah kunjungan langsung efektif yang dilakukan manajemen ke konsumen tiap bulan (kali).pm11

Untuk menguji baik buruknya hasil regressi perlu dilakukan beberapa pengujian (Gunawan Sumodiningrat,), yaitu :

- a). Uji signifikansi terhadap Taksiran parameter, digunakan untuk membuktikan apakah variabel independent berpengaruh terhadap variabel dependen pada derajat/tingkat kepercayaan tertentu. Yang dipakai dalam pengujian ini adalah uji kesalahan baku (standart error test), yang setara dengan uji student t.
- b). Goodness of fit (R^2), digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel independent terhadap variabel dependent. Perhitungan regresi pada penelitian ini menggunakan paket program microstat, dimana di dalamnya sudah tercantum nilai R^2 .
- c). Otokorelasi, digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan (korelasi) antara anggota-anggota (nilai-nilai) dari serangkaian pengamatan yang tersusun dalam rangkaian waktu (seperti pada data runtun waktu atau time series data), atau yang tersusun dalam rangkaian ruang (seperti pada data silang waktu atau cross-

sectional). Cara yang biasa digunakan pada pengujian ini antara lain, Uji Ratio Von Neumann, uji Durbin Watson, dengan melihat letak nilai "e" pada diagram pencar (scattered diagram) atau dengan menggambar "e" untuk waktu yang berbeda. Pada penelitian ini ada tidaknya otokorelasi dilakukan dengan uji Durbin Watson, yang nilainya sudah tercantum pada output program microstat.

- d). Multikolinieritas (multicollinearity), digunakan untuk mengetahui adanya hubungan linier diantara variabel-variabel bebas (independent) dalam model regresi. Metode yang bisa digunakan untuk pengujian ini antara lain, Uji Farrar-Glauber, Matrik Korelasi Berderajat Nol, Frisch's Confluence Analysis atau Bunch-Map Analysis, matrik korelasi, atau bisa juga dengan melihat besarnya nilai R^2 dan signifikansi dari variabel bebas (independent).

BAB IV
GAMBARAN UMUM
PT. VARIA USAHA BETON
CABANG SEMARANG

4.1. SEJARAH

Sejarah PT. Varia Usaha Beton dimulai dari bisnis sampingan yang diadakan oleh PT. Semen Gresik (Persero) dari tahun 1977 sampai dengan tahun 1987. Bisnis sampingan tersebut diadakan untuk memanfaatkan sisa-sisa peralatan yang ditinggalkan kontraktor PT.MKI saat selesai pembangunan pengembangan (perluasan) pabrik dan gudang Semen Gresik. Sesuai dengan peralatan yang ada, bisnis sampingan yang diadakan PT. Semen Gresik dibagi menjadi empat unit usaha, yaitu :

1. Unit Usaha Reamicon (Readymix Concrete/ Beton Siap Pakai)
2. Unit Usaha Tegel Beton (Pre Cast Concrete)
3. Unit Usaha Pengelolaan Batu (Crushed Stone)
4. Unit Usaha Paperkon (Pengelolaan Peralatan Konstruksi)

Untuk mempercepat perkembangan unit-unit usaha tersebut, dan mempersiapkan diri menjadi perusahaan baru, keempat unit usaha tersebut pada tahun 1987 digabung menjadi satu unit usaha dengan nama 'Unit Usaha Bangunan'. Setelah berjalan selama dua tahun, perkembangan Unit Usaha Bangunan dari PT. Semen Gresik ini masih dirasa kurang memuaskan. Hal ini dikarenakan terbatasnya modal yang dimiliki perusahaan dan disediakan untuk usaha sampingan tersebut. Karena itu, pada

1 Agustus 1989, PT. Semen Gresik (Persero) memutuskan untuk memisahkan bisnis sampingan tersebut, dan melimpahkan pada anak perusahaannya, yaitu PT. Varia Usaha. Meskipun bergerak pada bidang usaha yang berbeda, yaitu bidang Jasa Transportasi dan Distributor Semen, PT. Varia Usaha berhasil menjalankan Unit Usaha Bangunan dengan baik. Keberhasilan tersebut lebih terwujud lagi setelah PT. Varia Usaha berhasil memisahkan Unit Usaha Bangunan menjadi dua perusahaan baru pada tahun 1991, yaitu :

1. PT. Varia Usaha Beton, bergerak di bidang Beton Siap Pakai, Beton Cetak dan Batu Pecah.
2. PT. Swadaya Graha, bergerak di bidang kontraktor bangunan.

PT. Varia Usaha Beton didirikan pada tanggal 3 Mei 1991, dengan kantor pusat di PT. Semen Gresik Building Lantai II, Jl. Veteran, Gresik. Operasi bisnis perusahaan dimulai pada tanggal 6 Juni 1996 dalam bidang usaha Beton Siap Pakai dan Beton Cetak, yang terdiri dari berbagai mutu Beton Siap Pakai, Genteng Beton, Tegel, Paving Block dan Hollow Block (Batako). Untuk mendukung operasi perusahaan tersebut, pada bulan Mei 1992, perusahaan mengadakan usaha pemecahan batu. Dengan diadakannya usaha pemecahan batu sendiri ini, biaya produksi bisa lebih kecil, dan ketergantungan pada supplier berkurang, sehingga proses produksi bisa lebih lancar. Dalam rangka pengembangan usahanya, PT. Varia Usaha Beton membuka cabang perusahaan di berbagai daerah,

yaitu :

1. Jl. Letjend. S. Parman 38 Waru, Sidoarjo, merupakan kantor cabang utama yang memimpin dan memonitor kegiatan dari cabang-cabang lain.
2. Kawasan Industri Makasar (KIMA), Jl. Perintis Kemerdekaan, Ujung Pandang, dibuka pada bulan September 1994 dalam bisnis Beton Cetak.
3. Jl. Semarang Demak KM 11, Desa Sayung, Semarang, dibuka pada bulan November 1994.

PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang didirikan di Desa Sayung KM 11 Semarang - Demak. Bidang usaha yang pertama dilakukan adalah penyediaan Beton Siap Pakai, yang mulai dipasarkan dan terjual pada bulan Januari 1995. Untuk mendukung operasi pemasaran Beton Siap Pakai ini, pada awalnya perusahaan dilengkapi dengan 2 batching plant beton, 7 truck mixer, 2 concrete pump, 1 wheel loader dan 1 unit supporting equipment. Pada bulan Maret 1995 PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang melakukan diversifikasi usaha dibidang penyimpanan dan penyaplaian Semen Gresik serta produksi Tiang Beton. Khusus untuk produksi tiang beton, setelah sempat berjalan empat bulan di Semarang, dipindahkan ke Surabaya karena adanya kekurangan tenaga kerja di Semarang, dan kelebihan tenaga kerja di Surabaya. Untuk keperluan operasional PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang, perusahaan menyediakan fasilitas-fasilitas sebagai berikut :

- a. 2 unit bangunan gudang dengan ukuran 20x65 m², kapasitas 200.000 zak semen.
- b. 2 unit Silo semen dengan kapasitas 80 ton semen.
- c. Fasilitas penunjang yang terdiri dari bangunan kantor dan area parkir.

4.2. MISI dan TUJUAN PERUSAHAAN

4.2.1. Misi Perusahaan

Dalam melakukan operasional perusahaan, PT. Varia Usaha Beton mengemban beberapa misi, yaitu :

1. Sebagai salah satu perusahaan afiliasi PT. Semen Gresik; PT. Varia usaha Beton dituntut untuk turut menjaga dan membesarkan nama PT. Semen Gresik.
2. Dalam rangka partisipasinya dalam mensukseskan pembangunan Indonesia, PT. Varia Usaha Beton dituntut untuk selalu memperbaiki diri dan siap melayani konsumen dengan lebih baik.

4.2.2. Tujuan Perusahaan

Tujuan yang ditetapkan PT. Varia Usaha Beton dapat dibedakan menjadi 2 tahap, yaitu tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek.

- * Tujuan jangka panjang dari PT. Varia Usaha Beton di bidang Beton Siap Pakai adalah untuk dapat menguasai pangsa pasar

dan menjadi Pemimpin Pasar (Leader Market) dalam pemasaran Beton Siap Pakai di Indonesia.

- * Tujuan jangka pendek dari PT. Varia Usaha Beton di bidang Beton Siap Pakai adalah untuk memasyarakatkan penggunaan Beton Siap Pakai produksi PT. Varia Usaha Beton dengan cara mengusahakan pencapaian target penjualan yang ditetapkan.

4.3. STRUKTUR ORGANISASI

PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang saat ini dipimpin oleh seorang Kepala Cabang (Koordinator Perwakilan Semarang), yaitu Bp.Ir.Komarudin. Untuk operasionalisasi unit-unit bisnis nya Kepala Cabang Semarang dibantu oleh dua orang Kepala (Unit bisnis), yaitu Kepala Perwakilan Beton Siap Pakai yang dipegang oleh Bp.Indartono, dan Kepala Gudang Semen yang dipegang oleh Bp.Suwardi Bibit. Susunan Struktur Organisasi PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang pada dasarnya mengikuti ketentuan dari PT.Varia Usaha Beton Pusat (Gresik). Namun untuk pelaksanaannya disesuaikan dengan kebutuhan. Hal ini dilaksanakan untuk menjaga agar tenaga kerja yang ada dapat bekerja seefektif mungkin. Susunan Struktur Organisasi PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang selengkapnya adalah sebagaimana terlihat pada gambar 4.1.

PT. VARIA USAHA BETON CABANG SEMARANG



4.4. STRATEGI PEMASARAN BETON SIAP PAKAI

Strategi Pemasaran Beton Siap Pakai dari PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang merupakan hasil diskusi dari pimpinan manajemen, yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan dan kondisi lingkungan yang ada. Meskipun belum ter-tuang pasti dalam suatu job discription, strategi pemasaran yang ditetapkan telah dilaksanakan dalam suatu bentuk implikasi strategi sebagaimana uraian berikut.

4.4.1. Strategi Produk

Pada dasarnya semua produsen Beton Siap Pakai menggunakan "Strategi Desain Produk". Hal ini dijalankan pula oleh PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang. Dengan bahan-bahan dan peralatan yang dimiliki, perusahaan mempunyai "Standar Desain Produk" untuk mutu beton tertentu. Dan untuk memenuhi keinginan pelanggan, perusahaan dapat mengadakan modifikasi dari standar yang ada tersebut dengan tambahan bahan kimia (additive) yang sesuai dengan produk yang diinginkan konsumen. Desain produk standar (Mix Design) ditentukan perusahaan berdasarkan hasil percobaan (eksperimen) yang dilakukan bagian Pengendalian Mutu dengan bahan-bahan yang biasa digunakan perusahaan. Dari hasil percobaan ini perusahaan mempunyai desain produk standar Beton Siap Pakai dari mutu Bo (K 100) sampai mutu K 500. Untuk memodifikasi Beton Siap Pakai sesuai permintaan konsumen, perusahaan dapat

menyesuaikan desain produk standar yang ada dengan tambahan bahan-bahan additive.

Meskipun produksi Beton Siap Pakai sudah dilaksanakan berdasarkan desain produk standar maupun modifikasi dengan bahan additive yang sudah teruji, konsumen Beton Siap pakai perlu diyakinkan benar terhadap mutu beton yang diterimanya. Untuk keperluan ini perusahaan juga menyediakan peralatan-peralatan pengujian beton, antara lain slump test, jarum fikat, dan mesin buat tekan beton. Pengujian beton dengan peralatan yang ada ini merupakan bagian dari service produk yang disediakan perusahaan pada konsumen. Untuk lebih meyakinkan konsumen akan mutu produknya, perusahaan juga memberikan garansi terhadap produk yang dijualnya, bisa berupa pembebasan biaya, perkuatan struktur, dan lain-lain sesuai perjanjian pembelian yang disepakati bersama.

4.4.2. Strategi Harga

Untuk dapat melayani berbagai macam konsumennya, PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang menerapkan "Strategi Fleksibilitas Harga". Fleksibilitas harga dilakukan berdasarkan lokasi geografis, waktu penyampaian/pengiriman, volume yang diminta, waktu pembayaran dan sifat/jenis konsumen. Penentuan harga produk Beton Siap pakai ditetapkan berdasarkan total biaya yang dibutuhkan, ditambah keuntungan yang diinginkan perusahaan dengan perincian sebagai berikut :

1. Biaya produksi, terdiri dari biaya bahan baku, biaya

peralatan, dan biaya tenaga kerja.

2. Biaya Non Produksi, terdiri dari biaya administrasi, biaya transportasi dan biaya promosi.
3. Keuntungan perusahaan, ditetapkan antara 5% s/d 15% dari total biaya produksi dan biaya non produksi yang diperlukan.

Dari ketiga faktor penentu harga diatas, penekanan harga pada umumnya dilakukan perusahaan dengan menekan keuntungan sekecil mungkin. Hal ini dilakukan untuk pembelian-pembelian khusus, yaitu :

1. Pembelian dengan pembayaran tunai.
2. Pembelian dalam jumlah besar (lebih dari 1.000 m³) dalam waktu kurang dari 6 bulan.
3. pembelian oleh konsumen yang loyal (pelanggan tetap).
4. pembelian oleh konsumen baru yang potensial.

4.4.3. Strategi Distribusi

Strategi distribusi Beton Siap Pakai yang diterapkan oleh PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang terutama didasarkan pada jenis produk yang tidak tahan lama. Untuk itu perusahaan menerapkan Strategi Struktur Saluran Distribusi yang berupa Distribusi Langsung (Direct Channel). Strategi ini biasanya dilaksanakan dengan menggunakan truck mixer yang mengangkut Beton Siap pakai dari Batching Plant ke lokasi yang ditentukan konsumen. Namun untuk proyek-proyek

besar yang menggunakan Beton Siap Pakai dalam jumlah besar dan dalam waktu yang sangat singkat, perusahaan dapat mendirikan batching plant atau membawa car mixer (Mobile Batching Plant) ke lokasi proyek, dan distribusi Beton Siap pakai dapat menggunakan Concrete Pump. Untuk keperluan ini, selain menggunakan peralatan yang dimiliki PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang, dapat juga dengan menyewa peralatan dari PT. Varia Usaha Beton yang lain. Masalah waktu pengiriman Beton Siap Pakai dapat dilaksanakan sesuai dengan permintaan dan perjanjian konsumen dan manajemen perusahaan. Untuk ini perusahaan menyediakan waktu 24 jam guna keperluan produksi dan distribusi Beton Siap Pakai yang sudah dipesan dan disepakati bersama.

4.4.4. Strategi Promosi

Strategi Promosi yang dilakukan PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang adalah "Strategi Pengeluaran Produk, dengan cara Breakdown Methode". Metode ini dilakukan dengan menentukan besarnya biaya promosi sesuai dengan kemampuan perusahaan. Promosi tersebut dilaksanakan melalui buku kuning (Yellow Pages), telpon, dan kunjungan langsung ke perusahaan atau proyek pembangunan yang sedang atau akan dikerjakan. Promosi melalui buku kuning (Yellow Pages) dilaksanakan setiap tahun. Promosi melalui telpon dilaksanakan terutama untuk menjaga agar pelanggan baru merasa diper-

hatikan sehingga dapat menjadi pelanggan tetap. Promosi melalui telpon juga dilaksanakan untuk koordinasi dengan konsumen dalam pelayanan pengiriman Beton Siap pakai dan penanganan terhadap masalah-masalah yang ada. Sedang promosi dengan kunjungan langsung ke konsumen terutama dilakukan untuk mencari pelanggan baru dan memonitor tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan pengiriman Beton Siap pakai.

Untuk dapat mendukung kegiatan pemasaran ini perusahaan menyediakan sarana kendaraan roda dua (motor) untuk keliling kota, kendaraan roda empat (mobil) untuk keluar kota, pesawat radio panggil Easycall dan kartu telpon untuk hubungan dengan konsumen maupun kantor selama bagian pemasaran berada dalam perjalanan.

BAB V
ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
BETON SIAP PAKAI
PT. VARIA USAHA BETON
CABANG SEMARANG

5.1. PENYAJIAN DATA

Peranan data sebagai bahan informasi dan analisis dalam merumuskan strategi pemasaran merupakan salah satu hal yang sangat penting. Dengan data yang baik dan analisis yang tepat bisa dirumuskan strategi yang sesuai. Sebaliknya dengan data yang tidak baik, meskipun analisis yang dipakai baik, belum tentu bisa dihasilkan rumusan strategi yang sesuai. Oleh karena itu data yang diperoleh perlu disajikan dan digunakan dengan baik, sehingga dapat menjadi informasi manajerial guna analisis dan perumusan strategi pemasaran yang sesuai.

Dari hasil survey dan diskusi peneliti dengan manajemen perusahaan PT. Varia Usaha Beton, perusahaan pesaing dan konsumen beton siap pakai di Semarang dan sekitarnya, diperoleh data-data sebagai berikut:

- a. Data bobot dan penilaian tentang variabel internal perusahaan yang menjadi kekuatan ataupun kelemahan PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang.
- b. Data bobot dan penilaian tentang variabel eksternal yang dapat memberikan peluang dan menjadi ancaman bagi industri beton siap pakai.

- c. Data bobot dan penilaian tentang Faktor Kunci Sukses perusahaan produsen beton siap pakai di Semarang.
- d. Data penjualan dan faktor-faktor yang mempengaruhi produk beton siap pakai PT.Varia Usaha Beton cabang Semarang.

5.1.1. Data Bobot dan Penilaian tentang Variabel Internal Perusahaan PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang.

Variabel internal perusahaan yang merupakan faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan sangat penting sekali artinya bagi perusahaan. Variabel-variabel tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk mempertahankan atau meningkatkan kekuatan yang ada dan memperbaiki kelemahan yang ada. Untuk bisa mendapatkan data variabel kekuatan dan kelemahan perusahaan, pada penelitian ini telah dilaksanakan wawancara dengan perusahaan-perusahaan pengguna (konsumen) beton siap pakai dari PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang. Dari 32 perusahaan konsumen beton siap pakai PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang, telah dilaksanakan wawancara dengan 20 orang manajemen perusahaan-perusahaan tersebut. Beberapa manajemen perusahaan yang lain tidak dapat ditemui karena alamat yang sudah berubah (pindah), alamat tidak jelas dan ada beberapa manajemen yang tidak bersedia ditemui dan tidak mengembalikan kuesioner yang

ditinggalkan. Hasil wawancara dengan 20 orang manajemen pengguna beton siap pakai dari PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang tersebut dapat diringkas dan disajikan dalam tabel E.1 dan E.2 pada lampiran E.

5.1.2. Data Bobot dan Penilaian tentang Variabel Eksternal Perusahaan PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang.

Variabel eksternal perusahaan merupakan variabel-variabel yang tidak dapat dikontrol perusahaan, karena itu perlu diwaspadai dan dimanfaatkan untuk mendukung perusahaan. Variabel eksternal yang merupakan peluang perusahaan dapat digunakan sebagai sarana dalam meningkatkan penjualan. Sedangkan variabel eksternal yang mendatangkan ancaman bagi perusahaan perlu diwaspadai dan diantisipasi agar tidak membahayakan perkembangan kehidupan perusahaan. Untuk bisa mendapatkan data variabel peluang dan ancaman perusahaan produsen beton siap pakai pada umumnya, dan PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang pada khususnya, pada penelitian ini telah dilaksanakan wawancara dengan 4 orang manajer perusahaan produsen beton siap pakai di Semarang. Hasil wawancara tersebut dapat diringkas dan disajikan dalam tabel F.1, F.2, F.3 dan F.4 pada lampiran F

5.1.3. Data Bobot dan Penilaian tentang Faktor Kunci Sukses Perusahaan Produsen Beton Siap Pakai di Semarang.

Kunci Sukses Perusahaan (Key Succes Faktor) merupakan faktor-faktor utama yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Variabel-variabel tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan konsumen dalam penentuan pembelian suatu produk.

Dari hasil wawancara dan diskusi dengan beberapa manajemen perusahaan produsen dan konsumen beton siap pakai, telah dapat disusun identifikasi dan bobot variabel internal yang dapat menjadi faktor kunci sukses perusahaan sebagaimana lampiran A. Sedangkan penilaian tentang faktor kunci sukses perusahaan dapat disusun berdasarkan hasil wawancara dengan 7 responden (dari 20 konsumen beton siap pakai PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang) yang juga menjadi konsumen dari ke-tiga produsen beton siap pakai yang ada. Hasil penilaian faktor kunci sukses perusahaan tersebut dapat dilihat pada tabel G.1, G.2, G.3, G.4 pada lampiran G.

5.1.3. Data Penjualan dan Faktor-faktor yang mempengaruhi

Hasil penjualan merupakan tolok ukur utama berhasil tidaknya pemasaran perusahaan. Karena itu perlu dimonitor dan dianalisis, sehingga dapat diketahui perkembangannya dan faktor-faktor yang mempengaruhi. Untuk mendapatkan data yang

akurat dan terjamin kebenarannya, pada penelitian ini telah dikumpulkan data-data hasil penjualan dan data-data bulanan yang lain dari PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang. Hasil selengkapnya data tersebut dapat diringkas dan disajikan dalam tabel H.1 pada lampiran H.

5.2. ANALISIS SWOT

Analisis Posisi Industri perusahaan PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang dapat dilaksanakan dengan Analisis SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity and Threats). Analisis ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Analisis kekuatan dan kelemahan industri dilakukan dengan mengidentifikasi dan menilai variabel-variabel internal, sehingga dapat diketahui profil keunggulan strategi, atau biasa disebut Strategis Advantage Profile (SAP).
2. Analisis Peluang dan Ancaman atau biasa disebut Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP) dilakukan dengan mengidentifikasi dan menilai variabel-variabel eksternal yang memberikan peluang dan ancaman.
3. Menyusun hasil analisis kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang ada dalam matrix SWOT atau matrix SAP - ETOP. Dengan diketahuinya posisi industri perusahaan dalam matrix SWOT, dapat diketahui alternatif kebijakan strategi yang sesuai.

4. Dalam rangka memperbaiki posisi perusahaan, perlu usaha yang tepat untuk meningkatkan kekuatan dan mengurangi kelemahan perusahaan. Untuk ini perlu dibuat Matrik Profil Kompetitif, sehingga dapat diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan relatif terhadap pesaingnya.

5.2.1. ANALISIS KEKUATAN DAN KELEMAHAN

Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan industri perusahaan, dalam penelitian ini telah dilakukan wawancara dengan hasil sebagaimana disajikan dalam tabel E.1. dan E 2. pada lampiran E. Dari data tersebut dapat dilaksanakan Analisis Kekuatan dan Kelemahan, yang salah satunya dapat dilakukan dengan analisis SAP. Dengan analisis SAP ini dapat diketahui Profil Keunggulan Strategi (Strategic Advantage Profile / SAP). Analisis SAP, secara kuantitatif dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Identifikasi variabel internal yang dinilai sebagai kekuatan dan kelemahan.
- b. Pemberian bobot atas variabel-variabel tersebut berdasarkan semua hasil survey yang dihasilkan.
- c. Penilaian atas variabel-variabel internal tersebut dengan rata-rata nilai dari masing-masing variabel.
- d. Perhitungan nilai tertimbang variabel-variabel tersebut dengan mengalikan bobot dan nilai masing-masing variabel, dan menjumlahkan hasil perkalian dari semua variabel tersebut.

Pada lampiran telah diuraikan identifikasi, pembobotan dan penilaian variabel internal dari survey yang telah dilakukan. Berdasarkan uraian tersebut, perhitungan nilai tertimbang variabel internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1.
PERHITUNGAN NILAI TERTIMBANG VARIABEL INTERNAL
PRODUK BETON SIAP PAKAI
PT. VARIA USAHA BETON CABANG SEMARANG

VARIABEL INTERNAL	BOBOT (B)	NILAI (N)	NILAI TERTIMBANG (BxN)
Merk/citra produk	0,105	3,80	0,3990
Kuat tekan, nilai slump	0,138	4,00	0,5520
Harga produk	0,127	3,30	0,4191
Syarat pembayaran	0,113	3,60	0,4068
Ketepatan waktu kirim	0,138	3,45	0,4761
Kelengkapan sarana distribusi & tes lapangan	0,130	3,80	0,4940
Komunikasi efektif	0,126	3,65	0,4599
Penyelesaian masalah	0,123	3,75	0,4613
T o t a l	1,000	-	3,6682

Sumber : Data primer (diolah)

Dari tabel 5.1. diatas, terlihat bahwa kuat tekan dan nilai slump (kualitas produk) merupakan kekuatan internal perusahaan yang paling utama. Baik dari segi bobot, nilai maupun nilai tertimbangnya, kuat tekan dan nilai slump mempunyai angka tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut memegang peranan utama pertimbangan konsumen dalam membeli produk beton siap pakai PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang. Karena itu Kuat tekan dan Nilai slump

(kualitas produk) perlu dipertahankan terus dan bila mungkin ditingkatkan lagi untuk dapat mempertahankan loyalitas konsumen. Faktor kekuatan internal perusahaan yang kedua adalah kelengkapan sarana distribusi dan test lapangan. Fasilitas ini sangat penting artinya guna menunjang distribusi dan keyakinan konsumen akan kualitas produk yang diterimanya, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan konsumen akan mutu produk pada khususnya dan perusahaan secara umum. Untuk dapat mempertahankan kekuatan internal ini, perusahaan harus selalu menjaga dan merawat fasilitas yang ada sehingga dapat berfungsi dengan baik. Dan bila permintaan produk meningkat, perusahaan harus bisa menyesuaikan jumlah fasilitas tersebut sesuai kebutuhan peningkatan permintaan produk tersebut.

Dari tabel 5.1. diatas, juga terlihat bahwa merk / citra produk, syarat pembayaran dan harga produk merupakan sisi kelemahan internal perusahaan. Untuk dapat memperbaiki kelemahan ini selain dengan usaha-usaha mempertahankan kekuatan sebagaimana diuraikan diatas, perlu juga usaha-usaha yang lebih serius sehingga dapat memperbaiki syarat pembayaran dan harga produk yang ditawarkan konsumen, tanpa mengurangi kepercayaan konsumen akan produk yang dihasilkan. Faktor kelemahan berikutnya yang perlu diperbaiki adalah masalah komunikasi efektif, penyelesaian masalah, dan ketaepatan waktu pengiriman. Faktor-faktor ini sangat penting

untuk menjaga hubungan baik dan kepercayaan konsumen akan pelayanan yang diberikan perusahaan, yang pada akhirnya juga dapat mendukung faktor merk / citra produk (perusahaan). Untuk itu komunikasi efektif dengan konsumen perlu ditingkatkan dan diperbaiki, masalah-masalah yang timbul harus diselesaikan dengan baik, dan waktu pengiriman harus dikoordinasi benar sehingga sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

Berdasarkan perhitungan analisis kekuatan dan kelemahan internal di atas terlihat bahwa produk beton siap pakai PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang mempunyai nilai kekuatan dan kelemahan sebesar 3,6682. Untuk mengetahui bagaimana posisi PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang dalam persaingan industri beton siap pakai di Semarang, dapat dibandingkan dengan klasifikasi posisi persaingan dengan perhitungan sebagai berikut:

$$i = [N \text{ max} - N \text{ min}] / Jk$$

dimana :

$$N \text{ max} = \text{Nilai maksimum dari penilaian 1 s/d 5} = 5$$

$$N \text{ min} = \text{Nilai minimum dari penilaian 1 s/d 5} = 1$$

$$Jk = \text{Jumlah klasifikasi posisi persaingan} = 6$$

$$i = \text{Nilai interval} = [5 - 1] / 6 = 0,667$$

Dengan Nilai Interval sebesar 0,667 tersebut, posisi persaingan dapat dikelompokkan sebagaimana tabel 5.2. berikut :

Tabel 5.2.
Klasifikasi Posisi Persaingan Variabel Internal
Produk Beton Siap Pakai

N I L A I	POSISI PERSAINGAN
1,00 - 1,65	Avoid (hilang harapan)
1,67 - 2,33	Weak (lemah)
2,34 - 3,00	Tenable (bertahan)
3,01 - 3,67	Favourable (aman/mendukung)
3,68 - 4,34	Strong (kuat)
4,35 - 5,00	Dominant (unggul)

Dari klasifikasi posisi persaingan variabel internal diatas, dan nilai internal perusahaan PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang sebesar 3,6682 dapat disimpulkan bahwa produk beton siap pakai PT. Varia Usaha Beton cabang Sema-
rang berada pada posisi persaingan *Favourable (Aman / mendukung)*.

5.2.2. ANALISIS PELUANG DAN ANCAMAN

Peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan sangat menentukan keberhasilan industri perusahaan. Industri perusahaan dapat bertahan dan berkembang jika perusahaan mampu memanfaatkan peluang yang ada, dan mampu mengantisipasi ancaman yang dihadapi. Sebaliknya industri perusahaan tidak akan dapat berkembang dengan baik jika tidak mampu memanfaatkan peluang yang ada. Industri perusahaan bahkan tidak akan dapat beertahan atau hancur jika perusahaan tidak mampu mengantisipasi ancaman yang timbul.

Untuk dapat mengetahui posisi peluang dan ancaman industri perusahaan (Environmental Threat and Opportunity Profile / ETOP), dapat dilaksanakan perhitungan secara kuantitatif. Perhitungan Kuantitatif dilaksanakan terhadap faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Identifikasi variabel eksternal yang dinilai menjadi peluang dan ancaman.
- b. Pemberian bobot pada masing-masing variabel peluang dan ancaman.
- c. Penilaian pada masing - masing variabel peluang dan ancaman.
- d. Perhitungan nilai tertimbang variabel peluang dan ancaman dengan mengalihkan bobot dan nilai masing-masing variabel, dan menjumlahkan hasil perkalian dari semua variabel peluang maupun variabel ancaman.

Pada lampiran F telah diuraikan identifikasi, pembobotan dan penilaian variabel eksternal dari hasil survey yang telah dilakukan. Berdasarkan uraian tersebut, perhitungan nilai tertimbang variabel eksternal yang merupakan peluang dan ancaman perusahaan adalah sebagai berikut :

Tabel 5.3.
 PERHITUNGAN NILAI TERTIMBANG VARIABEL PELUANG
 PRODUK BETON SIAP PAKAI
 PT. VARIA USAHA BETON CABANG SEMARANG

VARIABEL PELUANG	BOBOT (B)	NILAI (N)	NILAI TERTIMBANG (BxN)
Petumbuhan pasar	0,184	4,75	0,87400
Luas pasar	0,175	4,00	0,70000
Perkembangan teknologi	0,155	3,50	0,54250
Perkembangan persediaan dan macam bahan baku	0,175	3,25	0,56875
Peraturan Pemerintah yang menukung	0,165	3,75	0,61875
Stabilitas politik yang menjamin	0,146	3,75	0,54750
T o t a l	1,000	-	3,85150

Sumber : Data Primer (diolah)

Tabel 5.4.
 PERHITUNGAN NILAI TERTIMBANG VARIABEL ANCAMAN
 PRODUK BETON SIAP PAKAI
 PT. VARIA USAHA BETON CABANG SEMARANG

VARIABEL ANCAMAN	BOBOT (B)	NILAI (N)	NILAI TERTIMBANG (BxN)
Jumlah & citra pesaing	0,183	4,00	0,7320
Ketatnya tingkat per - saingan	0,183	4,00	0,7320
Loyalitas konsumen	0,162	3,75	0,6075
Kemudahan masuknya - pesaing baru	0,150	3,50	0,5250
Peraturan Pemerintah yang menghambat	0,150	3,25	0,4875
Kondisi ekonomi yang kurang stabil	0,172	3,75	0,6450
T o t a l	1,000	-	3,7290

Sumber : Data Primer (diolah)

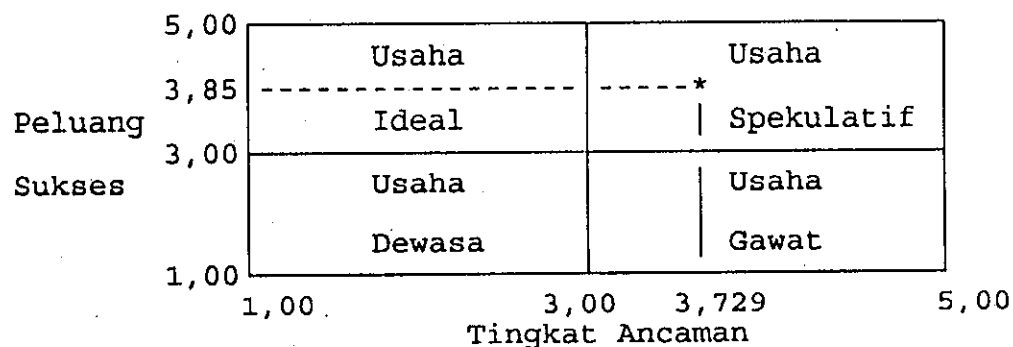
Dari tabel 5.3. di atas dapat dilihat bahwa peluang terbesar yang dapat dimanfaatkan PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang dalam industri beton siap pakai adalah pertumbuhan pasar yang meningkat terus. Hal ini memberikan kesempatan yang amat baik untuk pengembangan perusahaan pada umumnya dan peningkatan penjualan beton siap pakai pada khususnya. Faktor eksternal berikutnya yang menjadi peluang bagi perkembangan industri beton siap pakai adalah pasar yang masih luas dan Peraturan Pemerintah yang mendukung.

Dari tabel 5.4. juga dapat dilihat bahwa ancaman terbesar yang dihadapi PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang dalam industri beton siap pakai adalah jumlah dan citra pesaing yang ada serta ketatnya tingkat persaingan. Saat dibukanya cabang PT. Varia Usaha Beton di Semarang pada akhir tahun 1994 sudah ada tiga pesaing yang lebih dulu beroperasi di Semarang. Dan pada akhir tahun 1997 ini ada satu lagi pesaing baru yang ikut meramaikan persaingan yang ada. Dari hasil survey yang diperoleh dari konsumen, citra PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang masih di bawah citra PT. Adhi Karya Divisi Adhimix dan PT. Jaya Readymix. Sedangkan ketatnya tingkat persaingan nampak terjadi di pasar dengan adanya perang harga dan perebutan konsumen potensial. Ancaman berikutnya yang perlu diwaspadai adalah loyalitas konsumen yang rendah dan kondisi ekonomi yang kurang stabil. Kedua faktor ini jelas sangat mempengaruhi keberhasilan

pemasaran perusahaan. Dengan adanya beberapa faktor yang mengancam tersebut, jelas perlu usaha keras dari manajemen PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang guna mengantisipasi, bahkan kalau mungkin merubahnya menjadi peluang yang baik.

Dengan nilai variabel peluang dan ancaman yang sudah diperoleh dari perhitungan kuantitatif di atas, untuk mengetahui posisi usaha dari industri beton siap pakai PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang dapat dilakukan dengan memasukkan nilai tersebut pada matrik ETOP sebagaimana gambar berikut :

Gambar 5.1.
Matrik ETOP Produk Beton Siap Pakai
PT. VARIA USAHA BETON CABANG SEMARANG



Keterangan : * = Posisi ETOP Produk Beton Siap Pakai -
PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang.

Dari matrik ETOP di atas terlihat bahwa produk beton siap pakai PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang berada pada posisi *Usaha Spekulatif*. Pada posisi ini perusahaan dihadapkan pada tingkat peluang yang cukup tinggi, dimana apabila

manajemen perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan baik akan memperoleh keuntungan. Sebaliknya pada posisi ini perusahaan juga dihadapkan pada tingkat ancaman yang tinggi juga, dimana apabila manajemen perusahaan tidak mampu mengantisipasi ancaman dengan baik, akan menimbulkan kerugian perusahaan. Dengan adanya kondisi yang demikian, kepekaan dan kemampuan dari manajemen perusahaan betul-betul dituntut untuk dapat mencermati peluang dan ancaman yang ada tersebut, sehingga dapat menentukan kebijakan yang benar-benar tepat dan sesuai.

5.2.3. MATRIK SWOT

Matrik SWOT adalah salah satu matrik yang menunjukkan posisi industri suatu produk pada perusahaan. Matrik ini digambarkan dengan menggabungkan posisi persaingan (SAP) dan posisi usaha (ETOP). Dengan diketahuinya posisi industri pada matrik SWOT ini dapat ditentukan alternatif strategi yang sesuai dalam penentuan kebijakan perusahaan.

Dari perhitungan analisis kekuatan dan kelemahan (Analisis SAP) telah dapat diketahui bahwa industri beton siap pakai PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang berada pada posisi persaingan Favourable (aman / mendukung). Sedang dari perhitungan analisis peluang dan ancaman (Analisis ETOP) industri beton siap pakai PT. Varia Usaha Beton

Cabang Semarang berada pada posisi usaha spekulatif. Berdasarkan kedua posisi ini, posisi industri produk beton siap pakai PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang dapat digambarkan pada matrik SWOT sebagai berikut :

Gambar 5.2.
Matrik Posisi Industri (SWOT)
Produk Beton Siap Pakai
PT. VARIA USAHA BETON CABANG SEMARANG

SAP	ETOP	Ideal	Mature	Spekulatif	Trouble
Dominant		I	I	I	I
Strong		I	I	I	I
Favourable	---	I	I	I*	D
Tenable		I	I	D	D
Weak		I	D	D	D
Avoid		D	D	D	D

Sumber : Data Primer (diolah)

Keterangan :

D = Divest

I = Invest

I* = Posisi Industri Beton Siap Pakai -
PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang

5.3. ANALISIS REGRESI

Secara kualitatif strategi pemasaran yang sudah dijalankan perusahaan telah dinilai oleh konsumen dan dianalisis dengan Analisis SWOT. Untuk dapat menyusun strategi pemasaran yang lebih sesuai, maka hasil strategi pemasaran yang sudah dilaksanakan tersebut dapat juga dinilai secara kuantitatif, antara lain dengan Analisis Regresi.

Berdasarkan kajian teori dan data-data sekunder yang ada pada perusahaan, analisis dilaksanakan dengan model awal sebagai berikut :

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Y = Volume penjualan beton siap pakai tiap bulan (m^3 /bulan)

X_1 = Tingkat harga dari harga standar beton siap pakai mutu tertentu (K-225) tiap m^3 untuk pengiriman tertentu (Semarang Tengah) yang berlaku tiap bulan (Rp)

X_2 = Jumlah sarana distribusi (mixer truck dan sopirnya) yang dapat disiapkan perusahaan tiap bulan (buah)

X_3 = Jumlah pulsa telpon efektif yang dilakukan manajemen ke konsumen setiap bulan (pulsa)

X_4 = Jumlah kunjungan langsung efektif yang dilakukan manajemen ke konsumen tiap bulan (kali)

Dengan menggunakan data bulanan dari PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang sebagaimana lampiran D, dan dengan menggunakan program Microstat, diperoleh hasil analisis regresi sebagaimana lampiran I. Dari ke-dua Hasil (output) program tersebut, secara ringkas dapat ditampilkan sebagai berikut :

$$Y = -27.726,63 + 0,23 X_1 + 364,75 X_2 + 0,51 X_3 + 434,01 X_4$$

	0,04016	97,98	0,10	115,25
t	= (5,785)	(3,723)	(5,057)	(3,766)

$R^2 = 0,93$	Std. EOE = 453,7200
$R^2 = 0,94$	F ratio = 95,7430
Multiple R = 0,97	DW test = 2,4137

Untuk dapat dipakai sebagai model analisis dalam penentuan kebijakan, model di atas perlu diuji dari beberapa hal.

- a). Uji Signifikansi terhadap taksiran parameter, dilakukan dengan Uji Student 't pada derajat/tingkat kepercayaan 95 % . Dari tabel Student 't dapat dilihat bahwa nilai t tabel dengan derajat kepercayaan 95 % dan derajat kebebasan 26 adalah sebesar 2,056. Dengan nilai t tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai t' hitung untuk X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 lebih besar dari nilai t' tabel. Hal itu menunjukkan bahwa variabel harga, distribusi, telpon, dan kunjungan berpengaruh terhadap volume penjualan.
- b). Nilai Good of Fit (R^2) sebesar 0,94 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel-variabel bebas (independent)

terhadap variabel tak bebas (dependent) secara bersama-sama sebesar 94%. Sedang sisa nilai sebesar 6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

- c). Uji Durbin-Watson dilakukan guna mengetahui ada tidaknya Otokorelasi (Autocorrelation). Dari tabel Durbin-Watson dapat dilihat bahwa pada derajat kepercayaan sebesar 95% , dengan jumlah sampel $n = 31$ dan jumlah variabel bebas $k' = 4$, didapat nilai $dl = 1,16$ dan $du = 1,74$. Sedang dari analisis regresi dapat dilihat bahwa nilai $DW = 2,4137$. Karena DW diantara $4-du$ dan $4-dl$, maka adanya otokorelasi tidak dapat dibuktikan (meragukan). Karena Uji Durbin-Watson tidak dapat menunjukkan dengan pasti ada-tidaknya gejala otokorelasi, maka dapat dilihat dari uji yang lain.

Berdasarkan uji letak " e " pada diagram pencar (Scattered diagram) sebagaimana lampiran K, dapat dilihat bahwa titik-titik pengamatan (e_n, e_{n-i}) menyebar ke semua kwadran yang ada. Hal ini menunjukkan tidak terdapatnya otokorelasi positif ataupun otokorelasi negatif.

- d). Uji Multikolinearitas (Multicollinearity) dapat dilihat melalui beberapa faktor, antara lain :

- Tingginya nilai R^2 yang disertai nilai variabel bebas yang semuanya signifikan menunjukkan adanya gejala Multikolinearitas tidak terbukti.
- Pada matrik korelasi sebagaimana lampiran tidak terlihat adanya korelasi sempurna antara variabel-variabel bebas yang ada. Hal ini juga membuktikan bahwa adanya gejala multikolinearitas tidak terbukti.

Berdasarkan berbagai uji di atas dapat disimpulkan bahwa model regresi yang ada tersebut dapat dipakai untuk bahan pertimbangan dalam penentuan kebijakan perusahaan. Dari hasil Analisis Regresi di atas dapat dilihat bahwa variabel harga, distribusi, telpon, dan kunjungan mempengaruhi tingkat penjualan. Karena itu guna meningkatkan volume penjualan beton siap pakai PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang perlu adanya usaha peningkatan terutama pada masalah telpon dan kunjungan (promosi) baik dari segi intensitas maupun efektifitasnya. Mengenai harga produk yang berdasarkan hasil Analisis Regresi menunjukkan hubungan positif dengan penjualan, penetapannya perlu disesuaikan dengan harga umum di pasar dan harga beton bila diproduksi di lapangan (site mix concrete). Sedang sarana distribusi karena kapasitas yang ada masih dapat memenuhi target yang ditentukan, untuk sementara belum perlu menambah, namun perlu perawatan yang intensif agar semua sarana yang ada tersebut selalu siap menunjang penjualan.

BAB VI

FORMULASI STRATEGI PEMASARAN

Formulasi Strategi Pemasaran yang lebih baik bagi produk beton siap pakai PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang dapat disusun dan dirangkum berdasarkan hasil berbagai analisis yang telah dilakukan. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi industri favourable-speculative (aman tetapi berspekulasi). Untuk itu strategi yang tepat untuk dilaksanakan adalah strategi investment (pengembangan). Dari hasil penjualan beton siap pakai di kota Semarang terlihat bahwa volume penjualan PT. Varia Usaha Beton berfluktuasi dengan pangsa pasar selama tiga tahun sekitar 10 % sampai 30 %, atau rata-rata 15 %. Sedang pangsa pasar pada setengah tahun terakhir adalah 10,81%. Dengan melihat kondisi ini maka alternatif strategi yang tepat untuk PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang adalah strategi penggarap ceruk pasar (market nicher). Untuk dapat lebih meningkatkan volume penjualan dapat juga dengan menggunakan strategi pengikut pasar (market follower).

Implikasi strategi pemasaran yang dapat dijalankan PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang dengan Strategi Pengembangan, strategi penggarap ceruk pasar dan strategi pengikut pasar antara lain sebagai berikut :

6.1. STRATEGI PERTUMBUHAN (INVESTMENT)

6.1.1. Strategi Konsentrasi

Strategi konsentrasi yang dapat dilakukan dalam hubungannya dengan strategi pemasaran PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang antara lain :

- a). Meningkatkan tingkat penggunaan produk kepada semua pelanggan yang sudah dimiliki, yang dapat dilakukan melalui :
 - pemberian insentif harga sebagai dorongan agar pelanggan dapat meningkatkan tingkat pembelian
 - mempermudah syarat pembelian dan pembayaran
 - meningkatkan hubungan baik dengan manajemen pelanggan, terutama yang menentukan pembelian.
- b). Menarik pelanggan yang dimiliki pesaing, yang dapat dilakukan melalui :
 - pemberian harga khusus seperti harga pelanggan tetap, terutama untuk konsumen-konsumen potensial.
 - meningkatkan intensitas dan efektivitas promosi dengan pendekatan khusus pada manajemen konsumen, terutama yang menentukan pembelian.
- c). Menarik calon pembeli baru yang selama ini belum menggunakan produk beton siap pakai, yang dapat dilakukan melalui:

- mengadakan pengenalan dan penjelasan pada calon pembeli baru tentang kelebihan penggunaan beton siap pakai (Readymix) dibandingkan beton buatan di lapangan (Sitemix).
- meningkatkan intensitas dan efektivitas promosi melalui pembagian profil company pada calon pembeli baru yang sukar ditemui.
- mengadakan promosi berkala melalui media iklan umum, antara lain surat kabar, buku kuning, papan reklame, dll.
- memberikan harga khusus untuk pembelian awal agar calon pembeli tertarik untuk menjadi pembeli.

6.1.2. Strategi Perluasan Pasar

Mengingat posisi perusahaan sebagai pengikut pasar atau penggarap relung pasar, maka strategi perluasan pasar yang dapat dilakukan antara lain:

- berusaha menambah dan mempertahankan jangkauan pemasaran pada pasar sasaran yang kurang diminati perusahaan pesaing, karena jauhnya atau sulitnya distribusi, misalnya daerah Ungaran, Kudus, Pati, Juwana, Jepara.
- mengadakan promosi khusus dengan penelitian pasar pada pasar sasaran baru yang hendak dituju.

6.2. STRATEGI PENGIKUT PASAR (MARKET FOLLOWER)

Pada intinya strategi yang bisa dilakukan bagi pengikut pasar adalah meniru atau mencontoh dari produk atau strategi dari pemimpin pasar atau penantang pasar. Dan pilihan utama dari strategi ini adalah mempertahankan konsumen pelanggan tetapnya serta menambah pelanggan baru. Strategi umum yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut :

6.2.1. Perusahaan berupaya meniru dan menyamai (cloning) segmen pasar dan bauran pemasaran dari pemimpin pasar atau penantang pasar. Langkah yang dapat dilakukan antara lain dengan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada sehingga dapat menjadi kekuatan perusahaan, dalam hal ini faktor utama yang perlu diperbaiki adalah masalah merek/citra produk atau ketepatan waktu pengiriman.

- perbaikan merek/citra produk dapat dilakukan dengan cara memperbaiki mutu produk, meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan hubungan baik dengan konsumen.
- perbaikan ketepatan waktu pengiriman (distribusi) dapat dilakukan dengan mempelajari waktu produksi dan waktu tempuh untuk berbagai macam pasar sasaran, serta mengatur jadwal pengiriman sesuai waktu yang diperlukan.

6.2.2. Perusahaan mengadakan penelitian khusus agar dapat mencontoh produk (imitasi) ataupun mencontoh produk dengan improvisasi khusus (adaptasi) dari pesaingnya dengan harga sama atau lebih murah. Langkah ini terutama ditujukan untuk dapat menurunkan harga agar dapat meningkatkan penjualan.

6.3. STRATEGI PENGGARAP CERUK PASAR (MARKET NICHER)

Strategi utama yang dapat dilakukan perusahaan sebagai penggarap ceruk pasar adalah usaha spesialisasi. Strategi ini sesuai dengan Strategi Konsentrasi pada Strategi pertumbuhan. Adapun spesialisasi yang dapat dilakukan perusahaan adalah sebagai berikut :

6.3.1. **Spesialisasi Geografis** dilakukan dengan mengkhususkan penjualan terutama pada wilayah/lokasi tertentu yang lebih menguntungkan, misalnya wilayah Semarang Selatan, Kudus, Pati, Juwana dan Jepara.

6.3.2. **Spesialisasi Konsumen** dilakukan dengan mengadakan penjualan misalnya terutama untuk konsumen potensial atau konsumen yang tidak diminati pesaing.

6.4. IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN

Dalam rangka menindak lanjuti strategi-strategi yang ditetapkan di atas, perlu ditetapkan implementasi strategi yang lebih nyata dan jelas. Untuk itu implementasi strategi pemasaran yang dapat dilaksanakan sesuai dengan elemen-elemen formulasi strategi di atas dapat dijabarkan dan dikelompokkan dalam bauran pemasaran (marketing mix).

6.4.1. Strategi Produk

Untuk dapat meningkatkan penjualan, ada beberapa strategi produk yang dapat dijalankan, antara lain :

- a). Strategi penentuan posisi (positioning) produk, yaitu strategi yang berusaha menciptakan diferensiasi yang unik dalam benak pelanggan sasaran, sehingga terbentuk citra (image) merek atau produk yang lebih unggul dibandingkan dengan merek/produk pesaing. Untuk ini pendekatan yang dapat digunakan adalah penentuan posisi produk berdasarkan harga dan kualitas (price and quality positioning), yaitu dengan menciptakan produk yang sejenis (bagus) dengan harga yang lebih murah. Hal ini bisa dilaksanakan dengan mengadakan efisiensi di segala bidang.
- b). Strategi lingkup produk, yaitu strategi yang berkaitan dengan perspektif terhadap bauran produk suatu perusahaan. Langkah yang dapat dilaksanakan perusa-

haan adalah dengan menjaring konsumen Semen Gresik yang melalui distributor PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang.

- c). Strategi Desain Produk, yaitu strategi yang berkaitan dengan tingkat standardisasi produk. Untuk ini strategi yang sudah dijalankan perusahaan mestinya sudah tepat, yaitu menerapkan strategi/efektivitas desain produk. Namun karena produk yang dihasilkan masih kalah bersaing, maka perlu dilakukan desain ulang (Redesign) agar dapat dihasilkan desain standard yang lebih baik tetapi lebih murah.

6.4.2. Strategi Harga

Strategi harga yang ditetapkan pada intinya harus dapat diusahakan untuk dapat menarik konsumen. Untuk ini, strategi yang ditetapkan sangat terkait desain produk yang dihasilkan bagian produksi. Adapun macam strategi yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut :

a). Strategi Fleksibilitas Harga

Strategi ini sudah dijalankan perusahaan dengan menentukan harga berdasarkan strategi penetapan harga fleksibel. Fleksibilitas harga yang ditetapkan perlu disesuaikan lagi agar dapat lebih banyak menjaring pelanggan. Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah :

- memberikan harga khusus yang menarik
- memberikan kemudahan dalam syarat pembayaran
- memberikan kupon belanja (voucher) pada setiap penjualan produk, yang dapat digunakan untuk potongan harga pada pembelian berikutnya.

b). Strategi Penetapan Harga untuk membentuk Pangsa Pasar

Strategi ini dilaksanakan dengan jalan menetapkan harga serendah mungkin. Untuk ini sangat tergantung dengan usaha desain ulang dari bagian produksi dan pendekatan dengan supplier agar mau mendukung usaha ini.

6.4.3. Strategi Distribusi

Beton siap pakai merupakan jenis produk yang tidak tahan lama dan perlu menggunakan jenis angkutan khusus (truck mixer) untuk pengirimannya. Karena itu jenis strategi distribusi yang ditetapkan perusahaan sudah tepat, yaitu Strategi Struktur Saluran Distribusi yang berupa Distribusi Langsung (Direct Channel). Yang perlu diperhatikan adalah usaha untuk meningkatkan kualitas distribusi tersebut agar bisa dilaksanakan tepat waktu, sehingga dapat mendukung image produk dan perusahaan di bawah konsumen. Untuk itu, sebagaimana diuraikan pada strategi pengikut pasar di depan perlu adanya penelitian tentang waktu tempuh untuk berbagai pasar sasaran & pengendalian jadwal agar sesuai dengan permintaan konsumen.

6.4.4. Strategi Promosi

Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan program pemasaran. Betapapun berkualitasnya suatu produk, bila konsumen belum pernah mendengarnya, dan tidak yakin bahwa produk itu akan berguna dan lebih baik bagi mereka, maka mereka tidak akan pernah membelinya. Promosi merupakan suatu bentuk komunikasi pemasaran yang dimaksudkan untuk menyebarkan informasi, mempengaruhi/membujuk, dan/atau mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli dan loyal pada produk yang ditawarkan perusahaan.

Dari hasil analisis regresi dapat dilihat bahwa kegiatan promosi signifikan mempengaruhi volume penjualan, karena itu perlu ditingkatkan baik dari segi intensitas maupun efektifitasnya. Untuk dapat mengatur program promosi perlu diperhatikan tiga unsur pokok dalam proses komunikasi pemasaran, yaitu pelaku komunikasi, material/sarana komunikasi dan proses komunikasi. Sehubungan dengan hal di atas, maka hal-hal yang perlu diperhatikan perusahaan dalam rangka keberhasilan program promosi tersebut antara lain sebagai berikut :

- a). Manajer dan seluruh staf Bagian Promosi harus tahu benar tugas-tugasnya, dan cara pelaksanaan program pemasaran dengan baik. Untuk ini perlu adanya tambahan pengetahuan bagi Manajer maupun Staf pemasaran

mengenai strategi pemasaran. Hal ini dapat dilakukan melalui training, kursus singkat, sekolah, dan lain-lain.

- b). Material/sarana produksi yang ada perlu dilengkapi dan digunakan secara efektif. Untuk kebutuhan komunikasi selain memakai telephon radio panggil, kalau perlu ditambah handphone. Sedangkan untuk media promosi selain melalui buku kuning perlu juga melalui surat kabar, selebaran dan papan reklame (billboard).
- c). Proses promosi yang dilaksanakan harus diprogram betul agar dapat menunjang pemasaran, untuk ini perlu melihat beberapa strategi promosi yang dapat dilaksanakan sesuai dengan kondisi perusahaan yang ada.

Ada beberapa strategi promosi yang dapat digunakan untuk menunjang program pemasaran. Dari berbagai strategi yang ada tersebut, alternatif strategi yang bisa dilaksanakan perusahaan antara lain sebagai berikut :

- a). Sebagaimana yang sudah dijalankan perusahaan sekarang, strategi promosi bisa menggunakan "Strategi pengeluaran promosi", tetapi dengan pendekatan "Return on Investment Approach". Pada pendekatan ini, pengeluaran promosi dianggap sebagai investasi, sehingga besarnya biaya promosi dianggarkan sesuai tingkat keuntungan yang diharapkan, dan disesuaikan dengan program promosi yang direncanakan.

b). Agar dapat memberikan distribusi yang optimal dari setiap metode promosi, maka perlu dilaksanakan "Strategi Bauran Promosi (*promotion mix*)". Adapun program-program yang dapat dijalankan antara lain sebagai berikut :

- Bila dilihat dari jenis produk yang dijual yang berupa produk industri teknis, maka metode yang tepat digunakan adalah "*personal selling*", yang dapat dilaksanakan dengan cara presentasi penjualan, pertemuan penjualan, program insentif ataupun melalui pameran dagang (misal dengan mengadakan stand di PRPP, Citraland, dll) pada waktu-waktu tertentu.
- Bila dilihat dari faktor pasar, yang meskipun masih luas tetapi persaingannya ketat, maka selain dengan metode "*personal selling*" juga perlu dilaksanakan promosi dengan metode "*mass selling*" dan "*promosi penjualan*". Metode "*mass selling*" dapat dilakukan dengan melalui iklan dan publikasi di surat kabar, pembagian brosur dan booklet, atau papan reklame (billboard). Sedangkan metode promosi penjualan dapat dilaksanakan melalui pemberian kupon/voucher untuk pembelian berikutnya, atau pemberian diskon langsung, terutama untuk pembelian dengan pembayaran kontan atau waktu pendek (misalnya 3 hari).

- Dilihat dari faktor pelanggan/konsumen yang sebagian besar perusahaan dengan skala besar, maka metode yang tepat digunakan adalah "personal selling". Dengan cara ini selain untuk pengenalan produksi juga dimaksudkan untuk menjalin hubungan baik dengan perusahaan tersebut, sehingga bisa menjadi pelanggan tetap.
- Dilihat dari faktor anggaran promosi yang masih terbatas, maka ketiga metode di atas bisa dilaksanakan, asalkan dilaksanakan dengan program yang tepat dan efektif, dengan memanfaatkan semua sarana yang ada semaksimal mungkin.

-----oOo-----

BAB VII

P E N U T U P

7.1. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan, dan pembahasan serta macam-macam formulasi strategi yang dapat dilaksanakan sesuai kondisi perusahaan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a). Hasil Analisis SWOT menunjukkan bahwa produk Beton Siap Pakai PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang berada pada posisi "favourable speculative" (aman tetapi spekulatif). Dari tabel penjualan beton siap pakai di Semarang dan sekitarnya terlihat bahwa pasar industri beton siap pakai meningkat terus dari tahun ke tahun. Melihat kedua hal di atas dapat disimpulkan bahwa prospek perusahaan PT. Varia Usaha Beton di pasar beton siap pakai sebetulnya masih cukup baik, asalkan perusahaan dapat memperbaiki kelemahan-kelemahannya, memanfaatkan peluang yang ada, dan menyiasati ancaman yang dihadapi.
- b). Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel harga, distribusi dan promosi (telpon dan kunjungan) signifikan mempengaruhi penjualan.
- c). Berdasarkan hasil berbagai analisis yang telah dilakukan tersebut, alternatif strategi pemasaran yang dapat

dilaksanakan PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang adalah strategi pertumbuhan (investment), dengan memperhatikan posisinya sebagai penggarap ceruk pasar (market nicher) dan pengikut pasar (market follower).

d). Implementasi bauran pemasaran yang dapat dilakukan PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang sesuai dengan strategi di atas adalah sebagai berikut:

- Strategi produk dapat dilakukan dengan cara :
 - * Mengadakan desain ulang (redesain) agar dapat dihasilkan desain standart yang berkualitas bagus namun dengan harga yang relatif lebih murah.
 - * Menjaring/mengusahakan agar konsumen semen gresik dapat juga menjadi konsumen beton siap pakai dari PT. Varia Usaha Beton cabang Semarang.
- Strategi harga dapat dilakukan dengan cara :
 - * Menentukan harga produk yang relatif lebih murah.
 - * Memberikan harga khusus bagi pelanggan potensial.
 - * Memberikan kemudahan syarat pembayaran.
 - * Memberikan kupon belanja (voucher) pada setiap pembelian semen gresik ataupun beton siap pakai, yang dapat digunakan sebagai potongan harga pada pembelian berikutnya.
- Strategi distribusi dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas distribusi sehingga dapat memenuhi pesanan sesuai dengan volume dan waktu

yang yang diminta konsumen.

- Strategi promosi dapat dilakukan dengan cara :
 - * Menyediakan dana sesuai dengan keuntungan yang diharapkan dan program promosi yang direncanakan.
 - * Mengunjungi calon konsumen, terutama yang potensial untuk mengadakan pengenalan dan presentasi perusahaan.
 - * Menjalin hubungan baik dengan pelanggan melalui kunjungan atau pertemuan yang intensif.
 - * Mengadakan pameran dagang pada acara-acara yang banyak didatangi konsumen beton siap pakai.
 - * Menasang iklan di surat kabar secara berkala.
 - * Memasang papan reklame pada tempat-tempat yang strategis.
 - * Mengadakan potongan harga (discount) khusus pada waktu-waktu tertentu, misalnya saat ulang tahun perusahaan atau saat volume penjualan menurun.

7.2. SARAN-SARAN

Strategi Pemasaran yang dilaksanakan PT.Varia Usaha Beton Semarang sekarang ini jelas kurang sesuai, karena itu perlu usaha serius untuk dapat memperbaikinya. Langkah yang perlu segera dilaksanakan PT.Varia Usaha Beton Cabang Semarang adalah menyusun ulang dan melaksanakan strategi pemasaran sesuai hasil penelitian ini.

-----oOo-----

DAFTAR PUSTAKA

Bowman, Cliff, Intisari Manajemen Strategik (terjemahan), Ganeca Exact, Bandung, 1993.

Cooper, Donald R., Enory, R. William, Metodologi Penelitian Bisnis, (terjemahan) Erlangga, Jakarta, 1996.

Fandy Tjiptono, Strategi Pemasaran, Andi Offset, Yogyakarta, 1997

Iwan Fahri Cahyadi, Strategi pemasaran Produk Klip dalam Pasar Persaingan Ketat : Studi Kasus di PT. MEIHO MANUFACTURING INDONESIA, Semarang, 1996.

Jauck, Lawrence R. & Gluck, William F., MANAJEMEN STRATEGIS DAN Kebijakan Perusahaan (terjemahan), Erlangga, Jakarta, 1996.

Kotler, Philip & Andreasen, Strategi Pemasaran untuk Organisasi Nirlaba, Erlangga, Jakarta, 1992.

Kotler, P., Marketing Management Analysis, Planing, Implementation and Control, 7 th ed., New Jersey, Prentice Hall, Eglewood Cliffs, 1994.

Rangkuti, Freddy, Riset Pemasaran, PT. Gramedia Pustaka Utama, STIE BII, Jakarta, 1997.

-----, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, Metode Penelitian Survei, LP3ES, 1989.

Suwarsono, Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus, AMPYKPN, Yogyakarta, 1994.

DAFTAR LAMPIRAN

	halaman
Lampiran A : Unsur-unsur Manajemen Strategis.....	92
Lampiran B : Garis-garis Besar Perencanaan Perusahaan..	93
Lampiran C : Proses Perencanaan Pemasaran Strategis....	94
Lampiran D : Komponen Pokok Manajemen Strategik.....	95
Lampiran E : Perhitungan Bobot dan Nilai Variabel Internal	
Produk Beton Siap Pakai	-
PT. Varia Usaha Beton Canang Semarang.....	96
Lampiran F : Perhitungan Bobot dan Nilai Variabel Eksternal	
Produk Beton Siap Pakai	-
PT. Varia Usaha Beton Canang Semarang.....	99
Lampiran G : Perhitungan Bobot dan Penilaian tentang	-
Faktor Kunci Sukses Perusahaan Produsen	-
Beton Siap Pakai di Semarang.....	102
Lampiran H : Data-data Pemasaran Beton Siap Pakai	-
PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang.....	104
Lampiran I : Hasil Analisis Regresi Fungsi Penjualan	-
Produk Beton Siap Pakai	-
PT. Varia Usaha Beton Cabang Semarang.....	105
Lampiran J : Correlation Matrix	110
Lampiran K : Uji otokorelasi dengan scattered diagram-	
$e_t - e_{t-1}$	112